



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios: Punto Zero



Autoras: Macarena Blanco, Legajo 27.075

Nina Mulhall, Legajo 27.238

Mentor: Adrián Darmohraj

Victoria, Buenos Aires

Julio, 2019

Índice

Resumen ejecutivo	2
1. Evaluación de la oportunidad	3
2. Negocio propuesto	7
3. Análisis del sector	9
4. Investigación de mercado	22
5. Modelo de negocios	29
6. Plan de marketing	33
7. Operaciones del negocio	45
8. Costos, finanzas e inversión	50
9. Equipo	54
10. Aspectos legales	56
11. Plan de Implementación y riesgos	60
12. Conclusiones	63
13. Bibliografía	64
14. Anexos	71

Resumen ejecutivo

El siguiente trabajo se enfocará en el análisis y desarrollo de la propuesta de negocios de “Punto Zero”, una tienda multi-categoría de productos naturales, bajo la modalidad de venta *zero waste*. Se trata de una alternativa innovadora que busca reemplazar el consumo de empaques plásticos a partir de la venta a granel o mediante envases retornable. Se incentivará a que los clientes lleven sus propios contenedores u opten por una opción biodegradable.

Esta propuesta novedosa se sustenta de la creciente preocupación por la salud y el cuidado medioambiental, reflejados en el ritmo de crecimiento del sector en Argentina y en medidas estatales concretas, como “la prohibición de entrega de sorbetes”. Casos de éxito en el resto del mundo, como Botánica Granel o UnPacked, son prueba la popularidad que adquiere este estilo de compra.

La ventaja competitiva principal del proyecto está dada por el equipo fundador, dotado de un socio con experiencia en el sector y acceso a una amplia red de proveedores. A su vez, este contará con el asesoramiento de una bromatóloga activista del movimiento *zero waste* para aconsejar en temas de normativa.

La propuesta está orientada a mujeres de entre 25 y 50 años, del segmento C2 y ABC1, que saben de nutrición y cuidan de sus cuerpos, ya sea mediante ejercicio o siguiendo una dieta saludable/alternativa (ej. vegana, celíaca, etc.). Las más jóvenes corresponden a profesionales o estudiantes, que viven solas o en pareja. Las más grandes, por otro lado, tienden a ser jefas de familia. La tienda estará ubicada en San Fernando (Bs. As), estratégicamente cerca de un hipermercado. La idea es facilitar aún más la tarea de abastecer el hogar para el caso de las familias que no consumen productos naturales al 100%.

El proyecto requiere una inversión inicial de \$315.000. La misma será aportada por los socios fundadores y la mayor parte se destinará a la compra del primer lote de mercadería, del equipamiento a granel y gastos publicitarios (incluido el evento de apertura). Las estimaciones para los primeros 5 años arrojan un VAN de \$2.724.027, una TIR del 134,18% y un periodo de recuero de 25 meses.

1. Evaluación de la oportunidad

En este trabajo se evaluará la oportunidad de negocio que implicaría la apertura de un mercado natural “Zero Waste”. El proyecto busca satisfacer la necesidad de consumidores que no solo desean llevar un estilo de vida más saludable, sino que también quieren reducir el impacto ambiental que genera el consumo masivo de alimentos empaquetados. A su vez, pretende solucionar la falta de conveniencia que caracteriza a este tipo de comercios mediante la oferta de múltiples categorías en una única locación y operar con precios competitivos. A continuación, se analizarán una serie de factores que, en conjunto, apalancan la oportunidad de negocios.

Según Nielsen (2017) en el informe “La revolución de los alimentos”, la conciencia por la **salud** y **responsabilidad social** son dos tendencias que están sacudiendo la industria de productos masivos a través de consumidores que buscan mantener buenos hábitos alimenticios con la compra de artículos naturales y de bajo impacto ambiental. Comenzando por salud, un 62% de encuestados argentinos busca opciones para prevenir y tratar enfermedades como obesidad, diabetes, hipertensión, etc. (Nielsen, 2016). Con una población que envejece más que antes y el aumento de la tasa de enfermedades crónicas, ciertos ingredientes, como las hormonas (58%), grasas trans (56%) o conservantes (51%), son evitados y considerados dañinos para la salud.

En esta búsqueda de opciones saludables y menos agresivas para sus cuerpos, los ingredientes naturales y orgánicos son prioridad para la mayoría. Según Nielsen (2017), un 58% de los encuestados argentinos quiere ver más productos 100% naturales y solo un 33% confía en alimentos industrializados. Según la consultora Voices! (Clarín, 2019), la cantidad de consumidores de productos naturales se ha quintuplicado en estos últimos 10 años y se estima un crecimiento del 54% en la cantidad de compradores de dietéticas para el próximo año. Además, no solo las ferias como “Sabe la Tierra” crecieron 10 veces entre 2006 y 2013 (Guía orgánica, 2019), sino que surgieron múltiples “supermercados orgánicos” como BioMarket y Fresco en estos últimos años.

Sin embargo, no solo se piensa en cómo influyen estos productos sobre el cuerpo, sino también sobre el medio ambiente. Según una investigación de Google (El Cronista, 2017), la búsqueda de productos “sustentables” y “*eco-friendly*” creció un 140% en 2017. Un 45% de los consumidores argentinos dejan ciertos productos que no respetan al ecosistema y un 70% de estos pondera el tema ambiental a la hora de comprar (Sustainable Brands, 2018).

A raíz de la posición que toman los clientes al respecto, el propio **Gobierno** aplica políticas que exigen a las empresas responsabilidad y transparencia. En octubre de 2018, se lanzó un Plan Nacional para prevenir el sobrepeso infantil con el objetivo de fortalecer la educación mediante el etiquetado frontal de productos (Ministerio de Salud, 2018). Más reciente aún, en mayo de 2019, el Ministro de Ambiente y Espacio Público firmó una resolución para prohibir la entrega de sorbetes en la Ciudad de Buenos Aires, reduciendo la utilización de plásticos descartables (La Nación, 2019).

Otro factor es que, gracias al acceso a **internet móvil**, los consumidores de hoy exigen **información** en tiempo real. El 60% de los argentinos cuenta con un smartphone (Kantar Worldpanel, 2017). Esto influye en la selección de productos más saludables ya que el 69% de los encuestados quiere saber todo lo relativo a la comida que ingiere. Como resultado, un 51% de los que compra alimentos investiga online antes de ir a la tienda física (Nielsen, 2016) y 1 de cada 3 utiliza su móvil para tomar la decisión final allí.

El tercer factor va de la mano de la **contaminación ambiental**. Un 82% de los residuos hallados en las costas argentinas es plástico (Vida Silvestre, 2018). A este ritmo, el océano tendrá más plástico que peces para 2050 (World Economic Forum, 2018). Si bien en Argentina hay iniciativas que apoyan la recuperación de residuos, sólo un 23% de los porteños encuestados separa los residuos (Centro de Estudios del Milenio, 2016). Una solución alternativa que está cobrando fuerza en el mundo consiste en generar menos basura desde un principio a partir de la iniciativa “**zero waste**”. Entre otras cosas, busca eliminar la utilización de plásticos descartables y promueve la venta a granel.

En Argentina, el gran primer paso fue en 2016, a través de la Resolución 341/16 APRA, con la que se prohibía la entrega de bolsas plásticas en los comercios porteños. Al día de hoy, esta tendencia ya es responsable de múltiples emprendimientos, como La Quemisterie (productos de limpieza a granel), y aparece etiquetada en *instagram* cada 30 segundos. Desde el punto de vista del cliente, la venta a granel implica, además, un beneficio económico, ya que se compra la medida necesaria y no se gasta en diseño de empaques. Según una entrevista personal con la ejecutiva de ventas de la enorme cadena de “Dietéticas Tomy”, Sol González, una encuesta realizada por ellos arrojó que 6 de cada 10 clientes preferiría realizar sus compras a granel.

Dicho esto, un cuarto factor está ligado a la **voluntad de pago**. Según datos recopilados por Sustainable Brands (2018), los consumidores argentinos ABC1 están dispuestos a pagar un precio *premium* por un producto de alta calidad (43%); con ingredientes naturales (42%); sustentable (36%); o socialmente responsable (31%). Pero además de las razones funcionales, este tipo de compra hace que el consumidor se sienta bien y tenga una mejor imagen de sí mismo (Nielsen, 2017). Este beneficio emocional pesa cada vez más gracias a las redes sociales. A través de ellas, los usuarios documentan su vida y se definen como personas, ya sea posteando su desayuno orgánico, grabando un paseo por el mercado natural, publicando su sesión de yoga, etc. Una posible forma de hacer este estilo de vida más accesible es mediante la venta a granel.

De acuerdo a las tendencias nombradas, los minoristas deben ser vistos como socios y cómplices de esta vida saludable y *ecofriendly*. Al fomentar la sustentabilidad y la transparencia, también se genera una mayor voluntad de pago (Nielsen, 2017). Sin embargo, lo difícil está en hacer **conveniente** este estilo de vida. Un 59% de los latinos elige dónde comprar según conveniencia en términos de tiempo perdido y distancia (Nielsen, 2017). Una primer forma de devolver tiempo valioso al consumidor es centralizando las compras en un único establecimiento (*one stop shop*) con todas las categorías, evitando tener que visitar más de un comercio. Si bien algunos mercados orgánicos del país ya hacen esto, no pueden competir en precios contra dietéticas y ferias.

Esto, a su vez, implica una ventaja para el comerciante ya que las ventas de una categoría (ej. pan orgánico) pueden conducir a la venta de productos relacionados (ej. miel). No obstante, también es importante garantizar la conveniencia para los jefes de familias en las que hay integrantes que no consumen al 100% estos productos. Uno de los socios de este proyecto tiene una dietética en una locación de San Fernando, a media cuadra de un hipermercado, y pudo comprobar que existe esta sinergia: aproximadamente 4 de cada 10 de sus clientes diarios vienen de haber realizado compras allí.

Muchas de las necesidades que se mencionaron surgieron a partir de una encuesta realizada para este trabajo. Los perfiles asociados a estas necesidades corresponden a un **segmento** compuesto por mayoría de mujeres de entre 25 y 50 años, ingresos medios-altos, buen nivel de educación y motivadas por la salud. Particularmente, y en sintonía con la ventaja de la locación de San Fernando, se pudo identificar allí una fuerte tendencia *orgánica* y *ecológica*, definiendo un mercado potencial de al menos 15.689 personas¹. Un gran porcentaje de este segmento pertenece al rango etario "*millennial*". Al haber crecido con internet móvil y redes sociales, cumplen con muchas de las tendencias mencionadas. Un 81% de ellos está dispuestos a pagar un precio *premium* por productos naturales (Nielsen, 2016). No obstante, el otro gran porcentaje del segmento son mujeres de la generación "X". Además de ser las responsables de las compras del hogar, representan a un segmento que comienza a cuidar de su salud alimenticia a medida que envejece.

Finalmente, basta con ver los **casos de éxito** en el mundo para identificar la oportunidad de negocio. El propio gigante de ventas online, Amazon, decidió adquirir en 2015 la cadena Whole Foods. Resulta que los márgenes de este (33,7%) están por encima del de supermercados tradicionales (Wal-Mart 24,68%) (eMarketer, 2017). Incluso Carrefour abrió su primer local "Bio" en España en 2017. Así mismo, las tiendas *zero waste* están siendo furor en Europa. Emprendimientos como "Botánica Granel" en México y "Package Free" en Nueva York alcanzaron en la portada de diarios Argentinos.

¹ La investigación que respalda todos estos datos se encuentra en la sección "4" de este documento.

2. Negocio propuesto: Punto Zero

El servicio propuesto consta de una tienda multi-categoría de productos “naturales”, cuya modalidad de venta procure seguir las pautas de la corriente *zero waste*. Habrá productos orgánicos, vegetarianos, veganos, sin azúcar, y aptos para celíacos e hipertensos. Las categorías que se cubrirán son:

- frutas y verduras
- lácteos y quesos
- pastas y harinas
- granos y semillas
- legumbres
- hierbas
- frutos secos
- cereales y granolas
- bebidas e infusiones
- aderezos y untables
- panificados
- conservas
- galletas y snack
- cosmética
- perfumería y limpieza
- artículos reutilizables (rasuradora, sorbete, cepillo, bolsas, etc.)

La misión de Punto Zero es “hacer que el consumo responsable de productos de alta calidad sea posible y accesible ¿Cómo? De la misma manera que lo hacían nuestros abuelos: comprando a granel (al peso)”. Los clientes podrán recurrir con sus propios contenedores y envases retornables, eliminando así la utilización de plásticos descartables. Ahora bien, en caso de no hacerlo, se les ofrecerá una alternativa biodegradable (ej. bolsa de papel madera o cera de abeja) o podrán comprar un contenedor (ej. bolsa de tela, botella de vidrio, etc.)

Para empezar, se comenzará con una única tienda en la zona de Punta Chica, San Fernando. Resulta que uno de los socios de este proyecto es dueño de una dietética en esta locación, por lo que se aprovechará dicho recurso. Según su experiencia, la ubicación es clave ya que se encuentra próxima a un hipermercado. Al estar rodeada de barrios cerrados, se genera una sinergia en la forma en que compran los jefes de familia; estos logran obtener productos tradicionales y naturales en una misma cuadra. Además, se trata de un barrio con una fuerte conciencia ecológica dado que, al ser la Capital Nacional de la Náutica, vive de cerca los problemas de contaminación del agua. Finalmente, el ritmo de vida, a diferencia del consumidor porteño, no es tan acelerado y da tiempo para perseguir una rutina saludable y amigable con el medioambiente.

La propuesta es la única con estas características en Buenos Aires ya que, si bien existen dietéticas o tiendas especializadas (ej.: productos de limpieza a granel, conservas al peso, etc.), ningún comercio centraliza todas las categorías en una única locación. Dicho esto, se podrían resumir los factores diferenciales de la propuesta que agregan valor en los siguientes puntos:

- **Beneficio económico:** Al comprar a granel, se minimizan los costos de traslado y packaging, haciendo que el precio sea accesible y competitivo, y sin perder la calidad del producto. Además, al elegir las cantidades, se reduce la pérdida económica de productos que se echan a perder. Esto es ideal para el argentino en época de crisis que, en lugar de hacer grandes compras semanales, realiza compras diarias según lo que necesita.
- **Conveniencia garantizada:** No solo se le devuelve tiempo al cliente haciendo que la tienda sea un *one stop shop*, sino que, al estar próxima a un supermercado tradicional, facilita la vida de aquellos que consumen o deben proveer a sus familias de ambos tipos de productos.
- **Alimentación variada y saludable:** Permite probar una mayor variedad de alimentos en dosis más pequeñas, fomentando una dieta saludable.
- **Calidad de vida:** Promueve un estilo de vida beneficioso para la salud y con menor impacto ambiental. Transforma a la tediosa tarea de hacer las compras en una experiencia placentera y confortable, de conexión armoniosa con la tierra y los ingredientes que esta genera (*mindfulness*²).

Las dimensiones de la tienda serán similares a las del Carrefour Express, con una sala de ventas de 100 m². Estará diseñada de manera tal que el cliente pueda recorrer cada categoría antes de llegar a la caja. Si bien funcionará bajo el formato de autoservicio, habrá dos empleados disponibles para asegurar la correcta manipulación de los productos y asesorar al cliente sobre aspectos nutricionales. La fachada será similar a la de Botánica Granel en México o Planet Organic en Londres, procurando mantener un estilo minimalista que refleje la metáfora de una vida con menos desperdicio. El objetivo es trabajar y perfeccionar el modelo de negocios para luego abrir sucursales en la Ciudad.

² Significa “Estar intencionalmente atento a lo que hacemos, sin juzgar o rechazar experiencias” (INECO).

3. Análisis del sector

Los expertos del consumo masivo afirman que en estos últimos 4 años, la industria de productos naturales comenzó a crecer a un ritmo acelerado para alcanzar 10,2 millones de consumidores argentinos en 2019 (Voices!, 2019). Ya en 2017, este mercado había crecido un 140% respecto al año anterior a través de nuevas marcas de alimentos y cosméticos naturales y *ecofriendly* (El Cronista, 2017). Al mirar los datos, se aprecia que el cliente argentino compra estos productos a través de los siguientes canales (González y Valera, 2014):

Market share

- Negocios especializados
- Feria de productores
- Supermercados
- Dietéticas

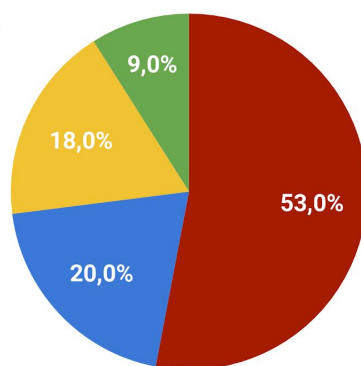


Gráfico de elaboración propia

En 1956, el Mercado Belgrano fue el pionero en componer lo que hoy se conoce como “mercado natural”, con 30 puestos y asesoramiento de nutrición. Luego, en 2001, llegó el Mercado de Economía Solidaria Bonpland, donde las cooperativas venden productos saludables a precios accesibles. Más adelante, en 2009, nació la primera feria “Sabe la Tierra”, buscando generar una cultura saludable y de comercio justo. Así, continuaron surgiendo diferentes opciones, tanto pequeñas (ej. dietéticas o tiendas) como multitudinarias (ej. Buenos Aires Market), e incluso “itinerantes”, como la Feria de Productos Orgánicos MAPO.

Este mercado, a su vez, está ligado a la industria de producción orgánica. Argentina es el país con la segunda superficie certificada orgánica más grande (3,6 millones ha.) después de Australia. En 2018, esta superficie creció un 7% (SENASA, 2017) y según la Comisión Asesora de Alimentos Argentinos (2018), la producción viene creciendo a un ritmo del 3% anual. El 98,8% de esta producción se envía al exterior, siendo EE.UU. el principal destino (43%).

En Argentina, el mercado orgánico está en crecimiento desde 1994. Si bien el consumo interno es solo un 1,3% de la producción total, se trata de una cifra que está en crecimiento por el aumento en la demanda (SENASA, 2016). Según Gonzalo Roca, Secretario del Movimiento Argentino para la Producción Orgánica, el consumo interno sube un 50% cada año, y esto se nota en el advenimiento de ferias, dietéticas y casas naturistas (Confederación Argentina de la Mediana Empresa, 2016). Según un estudio de la consultora Voices! (Clarín, 2019), en los últimos 10 años se quintuplicó el número de clientes de estos comercios. Tan solo en 2017 se sumaron 4.100 clientes por día. Se estima que hoy en día, un tercio de la población compra regularmente en dietéticas y almacenes naturistas. A continuación, se analizarán los factores del **macroentorno** relevantes para inferir las perspectivas futuras de crecimiento.

No es noticia que Argentina está pasando por un momento de inestabilidad **política**, sobre todo en una época tan próxima a elecciones presidenciales. Hay un panorama de desconfianza política que desmotiva la generación de emprendimientos. Sin embargo, el rol del gobierno en estos últimos años ha generado condiciones que favorecen la venta de productos naturales a granel.

La primer medida fundamental fue en 2016, con la eliminación de retenciones a la exportación de productos orgánicos de origen vegetal. Algunos podrían creer que esto es negativo ya que a los productores les conviene exportar la producción en dólares en lugar de venderla al mercado local. Sin embargo, el decreto de por sí incentivó la producción orgánica, aumentando la oferta dentro del país, más allá del bajo el porcentaje destinado al consumo interno. Esto da lugar a nuevos proveedores disponibles para abastecer las tiendas naturales.

Por otro lado, a fines de 2018, la Secretaría de Control y Monitoreo Ambiental terminó de redactar la “ley de gestión de residuos mediante la responsabilidad extendida del productor”. Si bien aún permanece como proyecto, su objetivo es que fabricantes e importadores de productos electrónicos, tengan la obligación de hacerse cargo de los residuos generados luego de su consumo. Esto, es evidencia del interés del gobierno por reducir la generación de desechos.

Mientras tanto, la crisis **económica** que golpea a Argentina ha llevado a que sus habitantes modifiquen sus hábitos de consumo. Según datos del INDEC (Página 12, 2018), la alta inflación obligó a los consumidores a buscar alternativas a los grandes supermercados, generándoles una caída del 10,5% de sus ventas. A su vez, la compra de largo plazo ha dejado de ser una elección para ganarle a la inflación a través del stockeo, provocando una caída de las ventas mayoristas del 15,4% para 2018 (Clarín, 2018). Sin embargo, el panorama no ha sido tan negativo para el caso de almacenes naturales.

De acuerdo a los datos de Kantar Worldpanel (2019), los “canales de menor desembolso”, como autoservicios y almacenes, son de los pocos que crecieron en volumen el año pasado (5%). Si bien las personas saben que son más caros, lo prefieren porque adquieren sólo lo indispensable y terminan gastando un 60% menos en relación al supermercado (Kantar Worldpanel, 2019). Además, antes de abandonar un producto, los clientes prefieren estirar su uso.

A su vez, otro de los segmentos que más se beneficia del contexto económico actual es el de la venta a granel o de “artículos sueltos”. En 2018, este canal amplió su base de consumidores, consiguiendo que 1 de cada 10 hogares haya comprado por esta vía. Según Kantar (2018), esta modalidad le permite al consumidor que el ticket de compra sea un 28% más bajo que en el canal mayorista para productos como cereales, arroz o papel higiénico. La categoría “limpieza”, particularmente, llegó a tener un costo de un 50% menos. Además, este canal se caracteriza por ir a contramano de los ciclos económicos, siendo una modalidad que crece en los momentos de mayor inestabilidad. De hecho, la venta a granel tuvo un auge a fines de los 90, cuando la recesión golpeó al país. Esto se debe a que permite realizar compras en las porciones necesarias.

Quizá el factor que mejor explica el potencial de crecimiento de esta industria es el **social**. Las tendencias de consumo parecen estar dando un giro importante hacia una alimentación saludable. El 29% de los hogares argentinos tienen un alto nivel de preocupación por la nutrición, grupo que no es menor, ya que equivale a 1,2 millones de familias argentinas (Kantar Worldpanel, 2018).

En términos demográficos, el envejecimiento de la población y el aumento de afecciones crónicas han llevado a que 9 de cada 10 argentinos adquieran el hábito de leer las etiquetas de información nutricional. Aún más, se sabe que un 66% de los hogares realizaron compras en dietéticas, estando dispuestos a pagar un promedio de un 17% más en pos de conseguir el diferencial de calidad que busca (Kantar Worldpanel, 2018). Pero no solo se trata de beneficios funcionales. Como ya se mencionó, las redes sociales estimulan a muchos usuarios a ser saludables. Esto se debe a que, además de estar expuestos a fuentes de inspiración, también se ven motivados a compartir sus propias prácticas *healthy* y sienten satisfacción al recibir *feedback* positivo.

Por otro lado, la rutina laboral sedentaria le quita tiempo a la población para poner en práctica hábitos saludables. Es fundamental garantizar una modalidad de venta conveniente que facilite este estilo de vida mediante una propuesta que centralice las compras en una única locación cercana al consumidor.

También es cierto que, gracias a la **tecnología**, los clientes tienen acceso a una gran cantidad de información y conexión con el mundo en tiempo real. En Argentina, la penetración de internet es del 63,8% (CABASE, 2018). Esto le trae las siguientes ventajas a la industria del *retail* de productos naturales:

- Los consumidores pueden consultar cualquier duda nutricional de un producto antes de comprarlo, mientras lo están viendo en la góndola.
- Muchos de ellos siguen “*fitness/health gurús*” que aconsejan y concientizan a su audiencia sobre salud o cuestiones medioambientales.
- Conocen lo que está a la vanguardia en el resto del mundo respecto a prácticas ecológicas y ambientales, por lo que demandan verlo a nivel local.

Un clásico argumento contra las tiendas físicas es que las ventas online terminarán acabando con ellas. Sin embargo, los expertos en bienes de consumo masivo afirman que esto no sucederá hasta resolver problemas de pedidos incorrectos, tiempos de entrega limitados, productos en mal estado, pocos puntos de recolección, etc. La realidad es que solo un 10% de los latinos compran este tipo de productos online (Nielsen, 2017). No obstante, los

detallistas deberán considerar una estrategia de omnicanalidad hacia el futuro, generando sinergias entre tiendas físicas y online. Ambos deberán trabajar en conjunto para adaptarse a las necesidades del consumidor, aprovechando su relación la él y el uso de tecnologías (Nielsen, 2018).

Desde el punto de vista **ecológico**, los consumidores finalmente están empezando a ser conscientes de que la forma actual de consumir recursos es insostenible. Tanto ONG's como el público en general exigen un cambio a través de campañas como *#brakefreefromplastic*. Hay una tendencia a demandar alimentos de fuente sustentable que incentiva el crecimiento en a la industria del *retail* natural. Lo que ocurrirá con este tipo de productos es similar a lo que está ocurriendo con la energía renovable, donde la adopción empieza con aquellos dispuestos a pagar más y a medida mejora el desempeño y los costos, se vuelve accesible. A su vez, la tecnología muchas veces ayuda con esto. Por ejemplo, la producción orgánica está siendo revolucionada por las primeras aplicaciones de trazabilidad de cultivos a través de blockchain.

Finalmente, es imprescindible ver los factores **legales** de afectan a esta industria ya que puede alterar el giro del negocio. Hoy en día, la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) es la institución que regula y fija los procedimientos para todo aquello relacionado con comercialización de alimentos (ej. habilitación del local y equipamiento, registro y etiquetado de alimentos, correcta manipulación, etc.). Para procurar que se cumplan, los comercios están bajo inspección constantemente.

En cuanto al marco regulatorio, la venta a granel, se trata de un terreno aún "verde". Si bien este formato de comercialización está permitido bajo una serie de pautas, no está clara la posibilidad de que los consumidores lleven sus propios envases. Aún así, tampoco está explícitamente prohibido ya que muchas tiendas lo hacen hoy en día. Cualquier cambio regulatorio de último momento puede afectar la operación de la tienda. Sin embargo, los casos *zero waste* mundiales (ej. medidas de responsabilidad extendida, exclusión del IVA a los productos 100% reciclados) son esperanzadores para Argentina.

Ya se analizaron los factores externos que afectan a la industria. Ahora, se examinará la intensidad de las **fuerzas competitivas** de esta con el objetivo de determinar la rentabilidad potencial. La meta es identificar aquellas amenazas y oportunidades con la que se enfrentará Punto Zero y usar este conocimiento para componer una estrategia que permita superar a los actuales rivales.

Rivalidad entre los competidores:

La industria de venta de productos naturales está fuertemente fragmentada en un montón de pequeños y medianos competidores. Estos se clasifican en:

MERCADOS:	DIETETICAS:	FERIAS:
<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centralizan todas las categorías - Hacen accesible el estilo de vida saludable para el consumidor - Generan ingresos interesantes gracias a la venta cruzada <p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difíciles de abastecer - Precios altos en general - No tienen la eficiencia y rapidez de un supermercado 	<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buena localización, accesibles para el consumidor - No requieren de mucho espacio - Precios moderados en general <p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El abastecimiento depende de la distribución de los proveedores - Tienden a ser desordenados - No venden todas las categorías 	<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eventos con alto flujo de personas - Precios bajos en general - Amplia variedad de productos - Hay más confianza en el productor y la calidad orgánica <p>Desventaja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de habitualidad, se hacen solo ciertos fines de semana - Suelen estar en locaciones de difícil acceso o muy alejadas

En términos de estructura competitiva, no hay ningún jugador con un *market share* significativamente mayor a otro. Al no ser una industria tan madura, la creciente demanda da lugar al ingreso de nuevos competidores sin sacarle participación de mercado a otro. Esto baja los niveles de rivalidad.

No obstante, la rivalidad tiende a aumentar bajo un contexto de crisis ya que los clientes comienzan a buscar precios más bajos. Si bien se trata de productos *premium*, la amplia oferta le permite al cliente elegir por el más barato. En estos casos, las tiendas más pequeñas se ven obligadas a bajar los precios para cubrir los costos fijos del local. Mientras tanto, aquellas tiendas mejor posicionadas pueden: a) darse el lujo de mantener sus precios *premium* gracias a años en el mercado y fidelización del cliente; b) o bien pueden poner precios competitivos al tener ventajas en costos mediante economías de escala o integración vertical en la distribución/producción. A continuación se insertará un cuadro con aquellas cadenas más agresivas dentro de la industria:

CADENAS DE DIETÉTICAS MÁS FUERTES EN ARGENTINA³

NEW GARDEN

- + Cadena de 24 tiendas en Buenos Aires, ubicadas en zonas afluentes
- + 85 años de experiencia en el mercado
- + Ofrece franquicias desde 2011
- + Se diferencian de otras dietéticas por tener productos importados difíciles de conseguir
- + Tienen integrada la producción de frutos secos y están asociados con Villares
- + Tienen una tarjeta de puntos
- + Venden algunos de sus productos online
- No venden frescos, congelados, carnes, etc.
- Venden frutos secos a granel, pero estos se entregan en bolsas de plástico descartables
- Precios medio-altos (15% encima de la media⁴)



ZENTRA

- + Cadena de 4 sucursales en CABA
- + Es como un "maxi kiosco" ya que posee una amplia variedad de snacks, aunque también cubre otras categorías (ej. lácteos, congelados)
- + Se caracteriza por su servicio de viandas (ej. fideos, rolls de sushi, sandwiches, wraps, ensaladas, etc.).
- No solo no venden a granel, sino que la mayoría de sus productos (ej. golosinas y snacks) poseen un alto contenido de plástico descartable.
- Muchos de sus productos son industrializados
- Precios moderados (6% encima de la media). Tienen mala fama de evadir impuestos por no entregar factura ni poner los precios a la vista del consumidor
- Son criticados por ofrecer una mala atención



DIETÉTICAS TOMY

- + Cadena de 80 sucursales ubicadas estratégicamente en cada barrio de Buenos Aires, Santa Fe y Salta
- + Está en plena estrategia de crecimiento a través de franquicias
- + Hoy en día es de las que más resonancia tienen en el mercado
- + Rápida reposición de mercadería al estar integrada verticalmente con el canal de abastecimiento de la productora Sudamerika
- + Precios moderados (5% encima de la media) "Precios mayoristas al alcance del consumidor"
- + Tiendas pequeñas, atendidas por uno o dos empleados
- Más allá de la limpieza, no hacen un gran esfuerzo por la estética
- Venden a granel o en bolsas previamente racionalizadas; sí o sí en bolsas plásticas descartables



VITALCER

- + Cadena de 70 franquicias en distintos puntos del país
- + Muchas categorías, pero sin amplia variedad de marca
- + Fachada agradable y cálida, apuntada a clientes veganos/vegetarianos que disfrutan de una compra sustentable
- + Venden a granel ciertas categorías y utilizan bolsas de papel
- + Ofrecen viandas saludables
- Precios medio-altos (14% encima de la media)



GRANDIET

- + Cadena de 180 locales propios más franquicias distribuidas en 19 provincias de Argentina, con 35 años de experiencia
- + Un 35% de los productos que venden son de elaboración propia bajo las marcas Grandiet, Vianatural, Bionatural, etc.
- + Hacen foco en productos de laboratorio, como suplementos dietarios o productos aptos para celíacos
- + Algunos productos se venden online
- + Precios moderados (7% encima de la media)
- + Fachada enfocada en la limpieza y pulcritud
- No venden productos orgánicos, frescos, cosméticos, etc.
- Tampoco venden a granel



³ Cuadro de elaboración propia, ir a anexo 1 para comprender cada ícono.

⁴ La media que se menciona en estos cuadros fue calculada mediante una canasta básica en el anexo 2.

Si bien estas dietéticas son las que más participación tienen en la industria de venta de productos naturales, también es importante analizar la competencia que opera bajo el mismo formato de “multicategoría” de Punto Zero:

SUPERMERCADOS ORGÁNICOS ⁵	
<p style="text-align: center;">FRESCO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Única tienda en Belgrano, CABA - Amplia variedad de productos, excepto cosméticos, de limpieza personal y del hogar - Buen abastecimiento - Todos los frescos son orgánicos certificados - Baja participación de mercado - Precios altos (17% encima de la media) - Venta a granel de frutos secos y panificados, pero sí o sí en bolsas de plástico - Ofrecen vianda y servicio de cubierto para comer en el establecimiento  <p style="text-align: right; font-size: small;">SERVICIO DE CUBIERTO VIANDAS TAKEAWAY</p>	<p style="text-align: center;">BIO MARKET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Única tienda en Recoleta, CABA - 100% de productos con certificación orgánica - Baja participación de mercado - Problemas de abastecimiento, falta mercadería - Pocas marcas en cada categoría - Falta productos de limpieza - Precios caros (19% encima de la media) - No venden a granel, pero permiten llevar bolsas propias para las frutas y verduras 

Por último, para cumplir con un análisis completo de la competencia, también se estudió aquellos comercios que hoy satisfacen parte de la demanda en la locación en la que se pretende ubicar la primera tienda de Punto Zero.

COMPETENCIA EN LA ZONA ⁶	
<p style="text-align: center;">SABORES DEL ORIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> + Cadena de 3 tiendas dietéticas en zona norte (San Fernando incluido) + Orientado para clientes diabéticos, celíacos o deportistas + Fachada típica de una dietética de barrio: pequeña y rústica, con apariencia algo desarreglada y sucia + Venden productos secos a granel - Precios medio-altos (10% encima de la media) - No ofrecen productos frescos, carnes o de limpieza del hogar 	<p style="text-align: center;">LA PROVEEDURÍA ORGÁNICA</p> <ul style="list-style-type: none"> + Única tienda en “Las Lomas de San Isidro” (zona residencial) + Formato de dietética, pero incluyen otras categorías como carnes, congelados, etc. + Venden ciertos productos “secos” a granel, y permiten llevar recipientes propios (<i>low waste</i>) + Punto de retiro de bolsones de frutas y verduras + Fachada moderna y agradable + Pequeño sector destinado a servicio de cafetería - La atención no es muy buena, tienen un único empleado para atender y cobrar - Precios altos (17% encima de la media), acordes a los altos ingresos del consumidor de la zona  <p style="text-align: right; font-size: small;">SERVICIO DE CUBIERTO</p>

⁵ Cuadro de elaboración propia, ir a anexo 1 para comprender cada ícono.

⁶ Cuadro de elaboración propia, ir a anexo 1 para comprender cada ícono.

Al analizar la propuesta actual de la competencia, se puede apreciar que aún queda demanda insatisfecha. Por un lado, las dietéticas ofrecen precios competitivos, pero aún no han logrado cubrir todas las categorías. Por el otro, le está siendo difícil a los supermercados orgánicos mantener una red de abastecimiento eficiente y trabajar con precios accesibles para el consumidor. A su vez, más allá de ciertas categorías a granel, ningún competidor parece estar explotando la tendencia *zero waste* que muchos de los consumidores está empezando a aplicar a su vida diaria. En este tipo de espacio competitivo, es importante luchar por el posicionamiento de manera que la marca pueda estar en el *top of mind* una vez que la industria madure y la rivalidad aumente.

Finalmente, se puede decir que la rivalidad es baja en términos de barreras de salida. A nivel general, la inversión en activos es fácilmente reversible y no hay costos de salida más allá que las indemnizaciones del *staff* de la tienda. Incluso el local podría ajustar su modelo de negocios para continuar operando bajo otro formato. No obstante, es posible que haya una cuota de arraigo emocional que lleve a los competidores a no querer abandonar la industria. Después de todo, generalmente este tipo de emprendimientos no solo persigue fines económicos. En conclusión, la rivalidad entre competidores tiende a ser **baja a moderada**.

Amenaza de nuevos competidores:

La creciente demanda por productos de origen natural y la relativamente baja inversión inicial necesaria para montar una tienda hicieron crecer el número de potenciales competidores. Según una de las ejecutivas de ventas de Dietéticas Tomy⁷ “si bien los clientes se mantienen fieles a ciertas marcas de productos que consumen, no pasa lo mismo con las tiendas (...) es difícil generar lealtad cuando este tipo de consumidor compra por comodidad o precio”. No obstante, las cadenas más importantes están generando ventajas absolutas en costos que elevan cada vez más las barreras de entrada al permitirles operar con precios más competitivos y un excelente nivel de servicio (ej. años de experiencia acumulada, integración vertical en la producción/distribución, economías de escala a través de franquicias, etc.).

⁷ Datos obtenidos de la entrevista personal con Sol González, ejecutiva de ventas de Dietéticas Tomy.

Particularmente, para los “supermercados orgánicos”, el mayor desafío tiene que ver con gestionar una amplia agenda de proveedores y mantener abastecida todas las categorías. A su vez, operar a granel también involucra un costo extra debido a los procedimientos que implica. Sin embargo, si bien esto alza las barreras de entrada, no parece haber ningún competidor en este rubro que haya conquistado alguna ventaja competitiva (ej. economías de escala, control de insumos, etc). Esto puede atraer a potenciales jugadores. Será fundamental que Punto Zero aplique una estrategia que eleve las barreras a la industria de manera que pueda defender su participación de mercado, ya sea explotando la conciencia de marca, aprovechando alguna capacidad operativa superior, etc. La amenaza de nuevos competidores va de **media a alta**.

Poder de negociación de los clientes:

Los consumidores de productos naturales se caracterizan por demandar una alta calidad de los artículos que compran. Si un cliente tiene una mala experiencia, lo más probable es que no vuelva a comprar allí. Además, si bien están dispuestos a pagar un precio *premium*, su poder de negociación aumenta para aquellos productos cuya oferta es amplia y puede conseguirse a menor precio. Ante esta falta de fidelidad, el rol del comerciante es lograr que al cliente le sea costoso cambiar de tienda. En este sentido, se considera que la oferta de Punto Zero es superadora ya que no existen otras tiendas hoy en día que vendan varias categorías a granel y sean multicategoría. Esto no solo es importante para aquellos clientes que quieren implementar una rutina *zero waste*, sino que también significa una ventaja para aquellos que compran por precio. En conclusión, el poder de negociación de los clientes tiende a ser **alto**.

Poder de negociación de los proveedores:

La capacidad de negociación de los proveedores depende mucho de las características del producto y la cantidad de oferentes que exista. Por ejemplo, para frutos secos o desecados, cereales y especias, hay varios proveedores en el país. A su vez, son alimentos cuya producción es fácilmente integrable. Esto disminuye el poder que tienen de reducir la calidad o aumentar los precios.

Por otro lado, para artículos más específicos, como lácteos veganos, tofu, snacks saludables y cosméticos, no existe una gran cantidad de productores. En estos casos, el costo de cambiar de proveedor es alto ya que, no solo son pocos los sustitutos disponibles, sino que el cliente tiende a ser fiel y demandar ciertas marcas específicas. A su vez, los productores orgánicos suelen preferir vender su producción al mercado externo y cobrar en dólares. Por ende, para el caso de estos actores, el poder de negociación es mucho mayor y pueden exigir un precio más alto. No obstante, la calidad no es algo negociable ya que si falla, el cliente final no volverá a comprar en el mismo lugar, haciendo que las tiendas sean mucho más estrictas en la elección de proveedores.

Una posible forma de concretar márgenes superiores en la negociación consta de tratar directamente con el productor y evitar a los distribuidores. Además, esto permite trabajar en directo sobre la planificación de producción mediante una plataforma que informe existencias en tiempo real al productor. Por último, la compra a granel también representaría una situación *win-win* para muchos proveedores. De acuerdo a lo conversado con ellos⁸, si bien esta modalidad implica un esfuerzo logístico extra, les permite ahorrar un 34% del costo final del producto. En definitiva, su poder de negociación es **moderado**.

Amenaza de productos sustitutos

El sustituto principal de una tienda de productos naturales es el supermercado tradicional. Si bien el consumidor naturista tiende a evitar productos industrializados, la función que cumple es la misma. Su principal ventaja es la comodidad y los precios competitivos que ofrecen al cliente, sobre todo para categorías fácilmente intercambiables como “productos de limpieza”. En este sentido, se puede decir que la amenaza de productos sustitutos es de **moderada a alta**. La estrategia que se pensó para combatir dicha amenaza implica revertir la situación y tratar a la tienda natural y tradicional como complementarias. La forma de hacerlo sería ubicando ambas tienda cerca para que el consumidor que necesita artículos de los dos lugares (ej. desengrasante y leche de coco) no tenga que decidir por uno en caso de no tener tiempo.

⁸ Ronda de entrevistas telefónicas y presenciales con los proveedores de diferentes categorías.

Por último, es importante captar el rol e impacto de la industria de **productos complementarios**. De la mano del movimiento *zero waste*, han surgido múltiples emprendimientos que venden artículos cotidianos reutilizables para llevar una vida sustentable y libre de plástico. Una de las pioneras en Argentina fue “Sentido Circular”, que actualmente posee 28.000 seguidores en Instagram y ofrece desde bolsas de tela hasta afeitadoras de acero inoxidable. Este tipo de productos agregar valor a la propuesta de Punto Zero ya que provee al consumidor del equipamiento necesario para comprar a granel. Juntos, satisfacen mejor la demanda y facilitan el cambio de costumbres del cliente.

Ahora sí, después de haber comprendido a la industria y su entorno, es crítico analizar en conjunto las posibles ventajas, desafíos y obstáculos que deberá enfrentar Punto Zero. A continuación, se realizará un análisis **FODA** con el objetivo de definir una estrategia que apalanquen las oportunidades y amenazas del entorno respecto a las fortalezas y debilidades de Punto Zero.

Fortalezas

- Centralización de todas las categorías necesarias para abastecer el hogar en una sola tienda de productos naturales de alta calidad
- Primer supermercado *zero waste* con la posibilidad de comprar a granel y libre de plástico descartable.
- Precios moderados y accesibles gracias al ahorro de *packaging* y diseño que se evita del envasado.
- Ofrece flexibilidad al consumidor para que compre las cantidades justas, reduciendo el desembolso de dinero en la tienda y los posibles desperdicios.
- Favorece una alimentación más variada ya que el consumidor puede probar diferentes productos sin comprometerse en comprar una gran cantidad.
- Calidad garantizada de la mercadería debido a los requerimientos de trazabilidad para vender a granel.
- Tenencia de inmueble localizado estratégicamente cerca de un supermercado tradicional con el objetivo hacer más comfortable la tarea de abastecer el hogar
- Diseño de tienda minimalista y agradable, enfocado en revolucionar la tediosa tarea de hacer las compras y brindar una experiencia eficiente y comfortable.
- El poder de negociación con los proveedores de verduras, frutas, galletas y snacks es muy alto ya que el negocio pertenece al familiar de uno de los socios.
- Equipo de trabajo compuesto por a) un socio con años de experiencia en la industria y acceso a valiosa red de proveedores b) una aliada estratégica licenciada en Salud e Higiene y c) una diseñadora gráfica a cargo de todo aspecto visual.

Debilidades

- La venta a granel requiere de mayores esfuerzos operativos debido al trato y manipulación que necesita la mercadería. Esto podrá ser un desafío a la hora de mantener abastecida la tienda durante el día, mientras los clientes circulan por la tienda.
- Posible falta de productos estacionales debido a la venta de artículos libres de agroquímicos.
- El local rechazará vender ciertos productos, probablemente snacks, que actualmente son muy demandados y tienen éxito en el mercado pero utilizan demasiado plástico descartable.
- El poder de negociación con ciertos proveedores será bajo debido a los volúmenes reducidos de compra comparado con las grandes cadenas de dietéticas. Esto a su vez puede afectar la eficiencia de la cadena de suministro.
- Si bien se cubrirán todas las categorías, no habrá tanta oferta de marcas dentro de cada una, lo que podría enfadar a ciertos clientes que buscan una marca particular y son fieles a ella.
- Todos los productos de la tienda serán naturales pero no necesariamente serán todos 100% orgánicos, como sí ofrece BioMarket.

Oportunidades

- Fuerte tendencia hacia una alimentación saludable y responsable, apalancada por un cliente cada vez más informado gracias a la telefonía móvil y redes sociales.
- Ausencia de un competidor posicionado como “supermercado natural” con precios accesibles.
- Avances tecnológicos que impulsan la producción orgánica a través de la trazabilidad con blockchain.
- Contexto económico del país motiva compras de menor desembolso y en cantidades más pequeñas, suficientes para la necesidad del día a día.
- Crecimiento de industria complementaria de artículos reutilizables ante un público que prefiere productos que perduren en el tiempo (ej. afeitadoras de metal).
- Rol activo de instituciones estatales para el desarrollo de normativas que protejan al medio ambiente (ej. protocolo global de plástico, y la regulación de la responsabilidad extendida del productor, etc).
- Marchas multitudinarias anti-plástico que evidencian un segmento no explotado de clientes *zero waste*.

Amenazas

- Competencia cada vez más ardua con las grandes cadenas dietéticas con acceso a menores costos, operaciones aceitadas y conocimiento de marca.
- Los supermercados, ofrecen cada vez más productos bajo la cualidad de “naturales”.
- Algunos consumidores no confían en la calidad de productos naturales sueltos y de bajo precio y pueden no acostumbrarse a este tipo de venta.
- La crisis que atraviesa la Argentina actualmente no fomenta el consumo de ningún tipo de producto más *premium*, por más beneficios que tenga.
- El marco regulatorio para la venta a granel aún está en una etapa inicial y cualquier decisión negativa podría afectar el giro del negocio.
- Algunas tiendas ya están empezando a operar con la venta online y educando al consumidor en esto.
- El mercado externo ofrece a los productores de artículos orgánicos precios más competitivos que amenaza a la oferta y negociación local.

Luego de haber realizado un análisis estratégico intenso, se puede decir que la **estrategia competitiva** que utilizará Punto Zero será de “concentración”, en términos de Porter (1991). Esta estrategia no implica un liderazgo en costos ni diferenciación, sino que busca combinar un poco de ambas para satisfacer las necesidades de un segmento inexplorado. También conocida bajo el nombre de “*blue ocean strategy*” (Kim y Mauborgne, 2005), esta estrategia requiere de dejar de lado la competencia actual que está atravesando la industria y trata de ampliar el mercado a través de la innovación. En este caso, la dimensión inexplorado es la “venta a granel”. Bajo este nuevo panorama, la competencia carece de importancia ya que se trata de un mercado único y particular, donde se crea nueva demanda y se espera como resultado un crecimiento rentable.

Durante la etapa embrionaria, se supone que la rentabilidad de Punto Zero será superior y estará protegida de competidores potenciales dados los complejos conocimientos requeridos para operar a granel. Sin embargo, será fundamental educar a los clientes, perfeccionar el diseño de la propuesta y abrir canales de venta. Esto le permitirá ganar posicionamiento en el mercado a medida que la industria madure. Con el tiempo las aguas azules pueden ir tornándose rojas, pues el resto de empresas pueden sentirse muy atraídas por las nuevas oportunidades de mercado. Por eso, es vital que Punto Zero permanezca alerta para detectar estos cambios y definir una nueva estrategia.

4. Investigación de mercado

4.1. Metodología

En vías de reunir mayor información sobre el potencial del mercado de venta de productos naturales y la viabilidad del proyecto, se elaboró una investigación que reúne las perspectivas de distintos actores (proveedores, competidores, sustitutos, reguladores y potenciales clientes). El objetivo de este relevamiento es diseñar una propuesta que coincida con la necesidad latente del mercado.

ESTUDIO DESCRIPTIVO		
Fuente y técnica	Unidad de análisis	Cuestiones a validar
Lectura y análisis de fuentes secundarias	Informes de consultoras, estadísticas nacionales, disposiciones legales, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Tamaño de mercado - Análisis del sector - Datos poblacionales
ESTUDIO EXPLORATORIO		
Lectura y análisis de fuentes secundarias	Tesis de grado de diferentes Universidades, noticias periodísticas	<ul style="list-style-type: none"> - Estimaciones de la demanda potencial - Sondeo de tendencias
Entrevista a la competencia de fuente primaria	Dietéticas Tomy, Cúrcuma, New Garden, Zentra, Mercado de Bonpland, La Almaserena.	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de campo y mercado - Estimación de ingresos - Análisis de precios
Entrevista a proveedores de fuente primaria	Proveedores de todas las categoría (ej. Sudamerik, La Choza, Sentido Circular, La Quemisterie, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - Benchmarking - Análisis de costo y stock de mercadería
Encuesta de potenciales a potenciales clientes de fuente primaria (anexo 3)	Muestra no probabilística de 300 personas, realizada a la salida de la dietética Tomy (San Fernando) y de la dietética Cúrcuma (Punta Chica).	<ul style="list-style-type: none"> - Sondeo y caracterización de potenciales clientes - Estimación de la demanda - Comportamiento del consumidor
Focus group (anexo 3)	Grupo de 5 clientes de la dietética Cúrcuma que accedieron a participar de una reunión de 1 hora	<ul style="list-style-type: none"> - Mostrar video MVP de la propuesta y obtener <i>insights</i> de los potenciales consumidores acerca del proyecto
Observación	Visitas semanales a tiendas naturistas de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar competencia, sustitutos, su propuesta de valor, precios, etc. - Ver comportamiento del consumidor

Con todo lo investigado se logró un mayor entendimiento del mercado, una mejor estimación de la demanda y una visión más detallada de las preferencias del cliente. A se expondrán los resultados de dichas fuentes.

4.2. Necesidad

La propuesta de Punto Zero pretende satisfacer la necesidad fisiológica de aquellos consumidores que desean llevar una dieta saludable, variada y de bajo impacto ambiental. Simultáneamente, busca facilitar este estilo de vida a través de una oferta amplia (“*one stop shop*”⁹) y accesible en términos de precio. Por último, también satisface cierta necesidad de imagen social que muchos consumidores necesitan proyectar hacia el entorno para ser felices.

4.3. Comportamiento del consumidor

Para poder construir una mezcla estratégica de servicio y comunicación que cumpla con las expectativas del cliente, es conveniente analizar el modelo de proceso de decisión del consumidor (Blackwell, Miniard y Engel, 2002). Se trata de siete etapas que mapean la mente del cliente, capturando de forma esquemática los pasos que ocurren cuando el cliente toma la decisión.

La primera etapa es el **reconocimiento de la necesidad**, cuando el cliente registra que le falta algún producto natural/orgánico que no puede conseguir en un supermercado regular. Se trata de un consumidor concientizado, que busca invertir en sí mismo, en su salud y vitalidad, acompañado de responsabilidad social. Pero a su vez, busca una manera conveniente y económica de hacerlo.

La segunda etapa implica la **búsqueda de información**. Suele comenzar con un *research* interno (ej. recuerdos de haber visto el local o de haber escuchado sobre él), seguido de uno externo (ej. a través de redes, Google Maps, líderes de opinión, publicidad, spots televisivos, comunidad *zero waste*, amigos, etc). Dado que este tipo de cliente tiende a tomar un rol activo durante la búsqueda, es fundamental tener una plataforma preparada para el primer contacto - también conocido como *zero moment of truth* - donde se generan las primeras impresiones de la tienda. No obstante, también se necesita una estrategia de comunicación que empuje la búsqueda “pasiva”, sobre todo para hacer conocer la modalidad de venta *zero waste* y lograr un posicionamiento fuerte en el rubro.

⁹ Tipo de tienda que ofrece todas las categorías necesarias para abastecer el hogar en un mismo lugar.

Luego de realizar una búsqueda refinada, el cliente hace una **evaluación de las alternativas**. Si bien no se trata de una decisión de alto involucramiento o permanente, es cierto que el consumidor aplicará criterios de evaluación más exigentes debido al tipo de producto de calidad que espera. Entre los atributos determinantes está: el precio, la confiabilidad de la marca, el tiempo que se dispone para hacer la compra, la cercanía y accesibilidad a la tienda, los valores compartidos con ésta, la posibilidad de comprar a granel, etc.

La cuarta etapa es la **compra**, momento en que el consumidor va a la tienda, consume el servicio de venta y adquiere los productos. El desafío está en hacer que la tarea de abastecimiento del hogar sea placentera para el cliente y poner el foco en la experiencia: atención y asistencia de los empleados, disponibilidad y variedad de productos garantizada, aspecto limpio y agradable, distribución interna eficiente, fluidez en las operaciones, alternativas de financiación, programa de fidelización, apto para discapacitados, espacio para mascotas, etc.

La quinta etapa es el **consumo**, que para el caso de la experiencia, ocurre en simultáneo con la compra. Sin embargo, el consumo del producto en sí suele postergarse y concretarse en la intimidad del hogar. El único poder de control que tiene el comercio sobre esta etapa es la garantía de que el artículo cumpla con los altos estándares de calidad ofrecidos. Al operar a granel, este paso se vuelve aún más crítico porque hay una mayor manipulación de la mercadería.

Tras el consumo, sigue la **evaluación posterior a la compra**. Por un lado, el cliente decide si el servicio se desempeñó acorde a sus expectativas. Dado que Punto Zero propone una modalidad innovadora (*zero waste*), es probable que el cliente tenga mucho *feedback* para aportar, por lo que será necesario tener un sistema de reseñas efectivo que recopile sugerencias y motive el “boca en boca”. Por otro lado, también se evaluará la relación precio-calidad del producto. Esto es esencial para la repetición ya que, si el cliente consumió algo defectuoso, probablemente no volverá a comprar en esa tienda. Además, entra en juego el beneficio de consumir productos saludables a largo plazo.

La última etapa, el **descarte**, es un punto clave de la propuesta de Punto Zero debido a su filosofía *zero waste*. El objetivo principal es inspirar un consumo responsable a través de la eliminación de plásticos descartables y la utilización de contenedores reutilizables o biodegradables. Por lo tanto, para ciertas categorías como “productos de limpieza”, es probable que el cliente deba recurrir con su propio contenedor o adquiera uno retornable.

4.4. Segmentación y *targeting*

Otro paso importante consiste en conocer el perfil del consumidor cuyas necesidades se pretende satisfacer. Esta tarea implica aplicar diferentes bases de segmentación con el fin de identificar aquel grupo de personas que presumiblemente se comportará de modo similar frente a los estímulos de Punto Zero (Dvoskin, 2004). Para esto, se efectuaron 300 encuestas a clientes de dos dietéticas en San Fernando: Cúrcuma y Dietéticas Tomy. Además, se elaboró un video ilustrativo de la propuesta - bajo el formato de *Producto Mínimo Viable* - con el objetivo de someterlo a un focus group y obtener *insights* que permitan refinar la propuesta de valor y el *marketing mix*.

El resultado de esta investigación permitió definir dos segmentos *target*. Ambos son consumidores potenciales de la propuesta, solo que el primero - *primary targeted audience* - serán los *early adopters* de Punto Zero, mientras que el segundo - *secondary targeted audience* - se irán adaptando progresivamente a la modalidad de venta *zero waste* (Bygrave, 2008). Si bien comparten las mismas características fundamentales, se distinguen en ciertas cuestiones. A continuación se definirá cada uno de acuerdo a las bases de segmentación:

<i>Primary targeted audience (PTA)</i>
<p>Bases geográficas: En un principio, se apuntará a personas que vivan en San Fernando y alrededores (San Isidro, Tigre) bajo la ventaja de que el proyecto ya cuenta con un inmueble habilitado allí. Las encuestas demostraron que sus habitantes tienden a llevar un estilo de vida más relajado y receptivo a prácticas saludables a comparación de la vorágine de la ciudad. Además, hay una fuerte movida ecológica relacionada con el potencial náutico del barrio.</p>
<p>Bases demográficas y socioeconómicas (anexo 4): Son mayoría mujeres de entre 25 y 35 años, pertenecientes a la generación <i>millennial</i>, que actualmente se encuentran trabajando o estudiando. Generalmente viven solas (62%) o en pareja (23%) y el grueso no está casada (82%). La mayoría posee un título universitario (40%) o terciario (20%), y un poder adquisitivo medio o medio-alto.</p>

Bases psicológicas y socioculturales:

- Aspiran a un estilo de vida saludable y *fit*, ya sea evitando cigarrillos (74%), haciendo ejercicio (57%), leyendo etiquetas nutricionales (46%), utilizando escaleras en lugar del ascensor (42%), etc. (anexo 5).
- Buscan proyectar una imagen “saludable y *ecofriendly*” de sí mismo en redes sociales. Además, pasan gran parte del tiempo siguiendo tendencias e *influencers* allí.
- Son personas socialmente responsables, que prefieren consumir productos próximos a su entorno y de comercio justo, sin dar relevancia a las marcas. Están comprometidas con la sostenibilidad y el medio ambiente ya que lo sienten como un deber con el planeta. De hecho, tienden a realizar acciones como: reciclar envases (76%), usar envases propios (64%), levantar basura del suelo (56%) y medir su generación de residuos (53%). (anexo 6).
- Son parte (41,5%) o al menos conocen (39%) el movimiento *zero waste* (anexo 7) y tienen interés de sumarse a la movida, ya sea para algunas categorías (54,7%) o incluso para el 100% de su consumo a largo plazo (43,6%). (anexo 8).

Bases conductuales:

- Son consumidores bien informados, que leen las etiquetas de los productos que compran y saben identificar el auténtico producto ecológico. Al ser *millennials*, crecieron con internet móvil y redes sociales. Es por eso que están acostumbrados a averiguar sobre un producto antes de comprarlo, ya sea pidiendo recomendaciones (50%), buscando información en internet antes (39%), o googleando una vez ya en el establecimiento (26%). (anexo 9). No obstante, no suelen comprar productos naturales online con la misma intensidad que otros artículos, como ropa y electrodomésticos. A lo sumo hacen compras mixtas (anexo 10).
- Suelen llevar algún tipo de alimentación alternativa, como vegetariana (30,9%), vegana (18,2%) o celiaca (25,4%) (anexo 11); y buscan probar nuevos productos y sabores.
- Suelen visitar tiendas naturistas con frecuencia semanal, ya sea una vez a la semana (27%) o hasta tres veces (29%) (anexo 12). Dado que trabajan 9 horas al día, no tienen tiempo de recorrer largas distancias o perder mucho tiempo visitando más de un establecimiento, sobre todo durante la semana.
- Las cualidades que más buscan en los productos son: que sea orgánicos (32%), bajos en calorías (16%) y sin TACC (16%). Además, muchas veces buscan artículos que se vendan a granel (12%) (anexo 13).
- Los criterios que tienen en cuenta para decidir dónde comprar son: la calidad de la mercadería (60%), precios competitivos (54%), que esté ordenado y limpio (51%), y variedad de categorías (50%) (anexo 14). Siempre y cuando la competencia no ofrezca el mismo producto a un precio más bajo, están dispuestos a pagar un precio premium (66%) (anexo 15) por un producto natural en contraposición con uno industrializado.

Secondary targeted audience (PTA)

Bases geográficas: Son de San Fernando o alrededores.

Bases demográficas y socioeconómicas (anexo 4): Mujeres de entre 35 y 50 años (*generación X*). En general, están casadas y son jefas de familia de hogares con pocos integrantes y alto poder adquisitivo. Se trata de profesionales de nivel educativo alto, que trabajan o han decidido dedicarse a ser amas de casa, por lo que son las encargadas de abastecer el hogar y a sus diferentes integrantes.

Bases psicológicas y socioculturales:

- Es probable que hayan iniciado su consumo de alimentos naturales con el objetivo de mantenerse en forma, eludir ciertas enfermedades crónicas y evitar el efecto de los años.
- Son mujeres con una personalidad fresca y armoniosa, interesadas en prácticas sustentables, medicina alternativa y deportes como yoga o pilates. No utilizan tanto redes sociales.
- Al ser jefas de familia, adquieren prácticas saludables y amigables con el medio ambiente bajo el objetivo de transmitir estos valores a su hijos.
- Juzgan con detalle el display y limpieza del hogar, pero también disfrutan mucho de una experiencia ya que pasan bastante tiempo haciendo compras.

Bases conductuales:

- Suelen llevar dietas aptas para celíacos, hipertensos o diabéticos; con el objetivo de cuidar a sus familias. A su vez, les interesa buscar nuevos ingredientes para variar un poco los platos de la rutina.
- Tienen acceso a información nutricional, ya sea por consejo de médicos, o gracias a años de experiencia cocinando para su familia o por recomendaciones de personas de su círculo íntimo.
- Tienden a cuidar de su cuerpo a partir de suplementos vitamínicos, monitoreo de funciones vitales (e.j. *apple watch*), actividad física, etc.
- Generalmente visitan este tipo de tiendas una vez por semana. Sin embargo, es probable que recorran más de un establecimiento dado que no todos los integrantes de la familia consume este tipo de productos. Por eso, a la hora de comprar, entra en juego la ubicación y variedad de categorías que tenga la tienda. Sin embargo, la condición principal es la calidad y están dispuestos a pagar un precio *premium*.
- Las cualidades que más buscan coinciden con el PTA: productos orgánicos, bajos en calorías y sin TACC.

El atractivo de estos segmentos es que seguirán creciendo a medida que continúe la concientización por la salud y el medioambiente. Es el momento de aprovechar la ausencia de una propuesta similar y posicionarse como la primera tienda “zero waste” y multicategoría en Argentina. Además, se trata de clientes receptivos, que están constantemente buscando una alternativa ecológica y saludable para el consumo. No obstante, será importante despertar curiosidad al consumidor a través de publicidad y prensa, programas de incentivos (ej. concursos por un *kit zero waste*), descuentos especiales que atraigan nuevos consumidores, premios a la compra repetida, etc.

4.5. Demanda potencial y masa crítica

Para lograr hacer una estimación aproximada de la demanda potencial, se analizó la población de San Fernando y los dos partidos más cercanos: San Isidro y Tigre. Dado que el último censo fue en 2010, se utilizaron las estimaciones oficiales de la base de datos poblacionales del INDEC para el 2019. El siguiente paso, fue segmentar por sexo según las estimaciones para 2019 de la Dirección Provincial de Estadísticas, las cuales indican que 50,9% de los habitantes del Conurbano son mujeres. A continuación, se aplicó un porcentaje del 40,3% para obtener los habitantes de entre 20 y 49 años de edad (Instituto de Estudios Laborales y Sociales de la UCES, 3er trimestre de 2016). Finalmente, aplicó el 8,3% para obtener los habitantes de Zona Norte pertenecientes al segmento ABC1 y C2 (clase media-alta y clase alta) en base a los datos del Observatorio de Deuda Social Argentina (2015).

Localidad	Habitantes	Mujeres	20-49 años	ABC1	C2	Total por localidad
San Fernando	173.904	50,9%	40,3%	3,5%	4,8%	2.960
San Isidro	292.520					4.980
Tigre	455.056					7749
Total =						15.689

En conclusión, se obtiene un mercado potencial aproximado de 15.689 mujeres de entre 20 y 49 años, de nivel socioeconómico medio-alto y alto, que habitan en San Fernando, San Isidro y Tigre. Para hacer una estimación de las posibles ventas, se fijaron diferentes objetivos realistas de penetración y se calcularon los resultados bajo los siguientes supuestos:

- El tamaño de la demanda potencial será de 15.689 habitantes.
- El cliente target visitará la tienda al menos 1 vez por semana (anexo 12).
- El ticket promedio para el 1er año será de \$300 (dato de Dietéticas Tomy).
- El share del primer año corresponde a los *early adopters* y se estima en base a una proyección pesimista-moderada. Este porcentaje crecerá a partir de los esfuerzos de comunicación y marketing y se frenará en 6%.
- Según la consultora Voices! (Clarín, 2019), se estima un crecimiento de la industria del 54% para el próximo año. A partir de este dato, se asignaron estimaciones pesimistas-moderadas de crecimiento, comenzando en 30% para el año 1 y decreciendo a lo largo de los 5 años hasta un 1%.
- Estas estimaciones ignoran la posibilidad de abrir una segunda tienda.

Estimación de las ventas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Share (%)	2%	4%	6%	6%	6%
Crecimiento de mercado	-	30%	18%	9%	2%
Ventas (cantidad de tickets promedio)	15.061 tickets	39.159 tickets	69.311 tickets	75.549 tickets	77.060 tickets
Ventas (en \$ ARS)	\$4.518.345				

El número de ventas que necesitará este negocio para ser sostenible el primer año es de 13.994 tickets¹⁰. Para alcanzar dicha masa crítica será necesario aplicar una estrategia proactiva de adquisición y retención de usuarios. El gran riesgo para Punto Zero es que los clientes no adquieran el hábito de comprar a granel y sea necesario cambiar el modelo de negocios.

¹⁰ Estos datos se encuentran ampliados y desarrollados en la sección 8: "Costos, finanzas e inversión".

5. Modelo de negocios (Anexo 16)

5.1. Clientes

Se trata de un nicho de mercado compuesto por dos segmentos target. El primero (PTA) está conformado por mujeres de entre 25 y 35 años, que se encuentran trabajando o estudiando y viven solas. Al haber crecido con Internet, son clientas que confían mucho en la información disponible *online* y utilizan activamente redes sociales. El segundo segmento (STA) incluye a mujeres amas de casa o profesionales, de entre 35 y 50 años, generalmente casadas y a cargo de la alimentación y abastecimiento de la unidad familiar. En los dos casos, se trata de clientas que saben de nutrición y están constantemente buscando alternativas para cuidar de sus cuerpos y llevar un estilo de vida natural, ya sea mediante ejercicio o a través de una alimentación saludable o dieta alternativa (ej. vegetarianos, veganos, celíacos, etc.). A pesar de contar con un nivel de ingresos medio-alto, se trata de clientas que comparan precios ya que dedican gran parte de su presupuesto a este tipo de alimentación. Finalmente, este tipo de clientes suelen incluir prácticas *ecofriendly* en su comportamiento, ya sea reciclando, utilizando productos ecológicamente aprobados o aplicando pequeñas prácticas *zero waste* rutina.

5.2. Propuesta de valor

La propuesta busca ofrecer a los clientes que así lo deseen la opción de comprar todo tipo de productos naturales de alta calidad en una misma tienda (*one stop shop*), bajo una modalidad de consumo *zero waste* (a granel) que no daña al medioambiente. Además, la tienda está estratégicamente ubicada cerca de un hipermercado con la idea de facilitar aún más la tarea de abastecer el hogar para el caso de las familias que no consumen productos naturales al 100%. Las categorías de producto que se comercializarán son: verduras, frutas, lácteos, quesos, pastas, harinas, granos, semillas, legumbres, hierbas, frutos secos, cereales, granola, bebida e infusiones, aderezos, untables, panificados, conservas, galletas y snacks, cosmética, perfumería, productos de -limpieza, kit *zero waste* (bolsas reutilizables, sorbetes de metal, etc.).

En la actualidad, no existe ningún comercio que ofrezca esta experiencia de consumo responsable y conveniente. El objetivo de Punto Zero es demostrar que llevar este estilo de vida “saludable y ecológico” es posible y accesible gracias a la modalidad de venta a granel; no solo le permite ahorrar al cliente los costos de *packaging* y envasado, sino que le da la posibilidad de comprar las cantidades justas y evitar desperdicios. De esta manera, se incentiva a los consumidores a probar nuevos productos y llevar una dieta variada y nutritiva.

5.3. Canales

La distribución del servicio será a través de un canal propio y directo. Se comenzará operando con una única tienda física en San Fernando (Zona Norte). Esta tendrá las dimensiones aproximadas de un Carrefour Express y una fachada cálida, moderna y minimalista. No obstante, una vez que el negocio haya madurado y esté perfeccionado, la idea es iniciar un plan de expansión con nuevas sucursales, empezando por San Isidro o Tigre.

Por otro lado, será necesario contar con una estrategia de Marketing Digital para tener llegada al consumidor y generar *awareness* antes de la compra. Se tendrá una página web como instrumento tradicional, una página de Facebook para explotar la posibilidad de generar comunidad, y una cuenta en Instagram para aumentar el *Word of Mouth* y comunicar la propuesta.

5.4. Relación con los clientes

El tipo de relación que se busca con los clientes es el mismo que se quiere establecer con la naturaleza: basada en el cuidado y respeto mutuo. La tienda encarnará los valores y el estilo de vida al que sus clientes apuntan ofreciendo una experiencia de compra agradable y comfortable. Será necesario contar con empleados capacitados para asistir y educar de manera personalizada a nuevos consumidores que no conocen sobre la compra a granel. En lugar de hacerlos sentir diferentes por no conocer, habrá que invitarlos a aprender con amabilidad y paciencia. A su vez, se realizarán prácticas de fidelización, como regalos de bienvenida, actividades y talleres complementarios, sorteos, etc.

Por otro lado, también se aprovechará el poder de las redes sociales para generar una comunicación bidireccional con el cliente. A través de una cuenta de Facebook se podrá interactuar con las comunidades *zero waste* existentes para conocer mejor al cliente. A su vez, con Instagram se logrará mantener actualizados a los seguidores a través de nuevo contenido semana sobre formas de comprar a granel, prácticas ecológicas, recetas saludables, etc.

5.5. Ingresos

El modelo de monetización será a través de la venta de productos, con un mecanismo de pricing estático. Generalmente, este tipo de clientes está dispuestos a pagar un precio *premium* ya que realmente creen en la filosofía detrás del consumo ecológico y la calidad elevada. Además, se espera que este ingreso con la idea de comprar un producto, pero que termine invirtiendo en otros frente a la variedad. Se podrá pagar con efectivo, tarjeta de débito, tarjeta de crédito y Mercado Pago. Cabe destacar que una tienda de características similares a la propuesta recuperó la inversión en 1 año.

5.6. Recursos clave

El recurso principal de la propuesta será el portafolio de productos diversificado de alta calidad. Para esto será fundamental contar con un sistema de manejo de inventario eficiente y una red de proveedores confiable y desarrollada, que garanticen un servicio de calidad y constancia. Consecuentemente, se necesitarán instalaciones y equipamiento estratégicamente pensado para manipular la mercadería y facilitar el proceso de compra. Por último, será clave tener empleados capacitados para dicha manipulación. Además, estos deberán representar los valores de la tienda y atender de cerca al cliente.

5.7. Actividades clave

La actividad primordial de este proyecto será mantener una cadena de suministro eficiente. El control de stock es muy importante en esta industria, sobretodo al tratarse de productos sin conservantes, que se echan a perder más rápido. A su vez, también serán importantes las negociaciones de precios.

Si bien los productos se venderán con el diferencial de ser naturales, la idea es aprovechar las ventajas de costos que se generan con la venta a granel y poder ofrecer un precio más accesible para los clientes. Dicho esto, será fundamental desarrollar el *know-how* para una gestión eficiente con los proveedores de mercadería y para la manipulación de los graneles.

Por otro lado, será clave tener un buen desarrollo de la forma en que se venden los productos, desde el diseño de la tienda hasta la cultura hospitalaria de los empleados. Estos deberán estar capacitados sobre normas de seguridad e higiene y control de calidad para garantizar una experiencia comfortable.

Por último, será importante trabajar en la marca para posicionar a Punto Zero en el *top of mind* de tiendas ecológicas y *zero waste*. Se necesitarán herramientas de comunicación que permitan construir *brand equity*.

5.8. Socios clave

El socio más importante será Carlos Muñiz, uno de los fundadores de este proyecto con 15 años de experiencia en el mercado de productos naturales. Él empezó como productor orgánico de frutas y verduras en Escobar hasta que decidió abrir junto a su esposa un restaurante de cocina de autor en su hogar. Esto le permitió construir una excelente red de proveedores de primera calidad. En segundo lugar estará Clara Boccardo, quien brindará asesoramiento para operar a granel siguiendo todas las normativas estipuladas.

5.9. Estructura de costos

Los costos se pueden clasificar en iniciales y anuales. Los primeros tienen que ver con los costos que implica la apertura del local (habilitaciones, puesta a punto, equipo y software de gestión). Se estima para abrir una tienda de este tipo se necesita una inversión de entre \$315.000. Los segundos incluyen costos de personal, equipamiento, mantenimiento, servicios, impuestos, marketing, seguros, bancarios, etc. El primer año, se estima que estos serán de \$1.176.194, mientras que a partir del segundo año estos ascenderán a \$2.556.004. Estos números no contemplan el efecto de la inflación y serán explicados en la sección “8” (Costos, finanzas e inversión).

6. Plan de marketing

El **objetivo** del plan de marketing será elaborar una estrategia que permita capturar el interés de los potenciales consumidores de Punto Zero durante los diferentes momentos del proyecto. En la etapa de lanzamiento, la finalidad será dar a conocer el servicio innovador y sus atributos. Luego, el foco estará en lograr penetrar el mercado y posicionarse como la primera tienda *zero waste* de Argentina, creando resonancia de marca y promoviendo la compra repetida

Finalmente, la estrategia deberá siempre buscar alternativas para **fidelizar** al consumidor. Más allá de la captación de nuevos clientes, será importante retener a los actuales. Esto permitirá pasar de un cliente que compra solo una vez a uno que visite frecuentemente la tienda. Esta compra repetida no solo es más rentable, sino que permite construir relaciones de largo plazo con los clientes que hacen a la imagen de la marca. Algunas acciones serán:

<p>Valores compartidos: el objetivo de Punto Zero es que el cliente asocie a la marca con el estilo de vida que persigue. De esta manera, comprar allí será como una reafirmación constante del sentimiento de pertenencia a una vida saludable y consciente. Esto impulsará la recompra y lealtad.</p>	<p>Multicategoría: al cubrir todos los rubros, además de facilitar la comodidad del cliente, también se adquiere lealtad ya que este sabe que encontrará todos los artículos necesarios para llevar a cabo un día a día en formato sustentable. Esto lo invita a volver e ir sumando categorías a su ticket.</p>
<p>Regalo de bienvenida: a cada cliente nuevo se le regalará una bolsa reutilizable de bienvenida para que pueda probar la experiencia <i>zero waste</i> desde la primera compra. A cambio, simplemente se le pedirá un teléfono, su usuario de Instagram y la fecha de nacimiento. La idea es que el día de su cumpleaños, el cliente reciba un mensaje con alguna atención, ya sea un descuento o producto gratuito. Además, podrá elegir si quiere recibir noticias por WhatsApp sobre novedades de la tienda.</p>	<p>Actividades y talleres: para promover aún más el cuidado del cuerpo y del medio ambiente, se auspiciarán clases de cocina saludable, talleres sobre compost y huertas caseras, tutoriales para crear hidratantes y exfoliantes en casa, jornadas de recolecciones de residuos en el río guiadas por la ONG "Vamos a Hacerlo Argentina", etc. Estas actividades serán promocionadas en las redes sociales. Algunas serán gratuitas y otras estarán subvencionadas por ser clientes de Punto Zero.</p>
<p>Servicio de reclamos: será necesario un servicio de atención al cliente que sea ágil y resolutivo. Toda situación de descontento debe ser vista como una oportunidad para demostrar compromiso y recuperar la relación. Al pedir sugerencias e implementarlas, se pone en evidencia lo importante que es el cliente para Punto Zero. Según el caso, se dará una nota de crédito, se sustituirá la mercadería o se devolverá el dinero.</p>	<p>Envases retornables: algunos productos, como el detergente de "La Quemisterie", serán vendidos en envases retornables. Una vez que el cliente adquiera la botella, la podrá recargar a un precio menor cuantas veces quiera. Esto aumentará las chances de que vuelva.</p>

Para la etapa inicial, el proyecto prevé una única **locación** en San Fernando, Buenos Aires. La idea es aprovechar las ventajas que presenta esta ubicación (ej. tenencia del inmueble, red de contacto de proveedores locales, etc.) para probar el modelo de negocios. Una vez que este se haya optimizado y la demanda aumente, la idea es poner en marcha un plan de expansión hacia nuevos barrios y, potencialmente, alcanzar la escala nacional.

Si bien es verdad que ciertos insumos son **estacionales**, como verduras y frutas orgánicas libres de agroquímicos, la oferta se compensa entre las dos temporadas. Por ejemplo, frutillas en febrero y naranjas en agosto. Además, esto es algo que sucederá en cualquier tienda de productos naturales. Para incentivar el consumo variado se podrían realizar diferentes campañas a lo largo del año para aconsejar al consumidor sobre qué conviene comprar en esa estación. Por ejemplo “este invierno probá las manzanas más dulces del año”.

Dadas las características del plan de negocios, se decidió combinar una estrategia de **Marketing Verde** con **Inbound Marketing**. La primera, también conocida como eco-marketing, tiene como objetivo reducir el impacto ambiental de cada variable del mix (ej. empaques sustentables, publicidad digital libre de residuos, etc.). La segunda se trata de una estrategia innovadora ya que propone una comunicación no intrusiva con la finalidad de solo atraer clientes potenciales mediante la generación de contenido útil y relevante. La diferencia con el marketing tradicional es que no se esfuerza por llamar la atención de los consumidores; estos se encontrarán con la empresa en los buscadores y redes sociales una vez que busquen información sobre el tema. Por lo tanto, es menos costosa y más efectiva en términos de conversión. Ambas estrategias juntas permiten mejorar el *branding* y posicionar a la marca como referente en la temática medioambiental, generando confianza y credibilidad. A su vez, las dos están alineadas con la modalidad *zero waste* ya que evitan desperdiciar esfuerzos en un público masivo o generar basura en publicidad impresa.

A continuación se abordará cada uno de los elementos del *marketing mix* (producto, precio, plaza, promoción) procurando que se integren y apalanquen de una manera armoniosa para alcanzar los objetivos (Kotler, 2001).

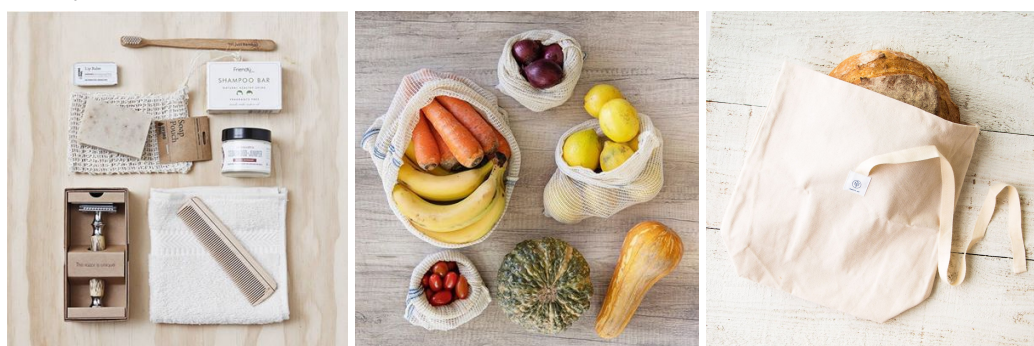
6.1. Producto

El servicio que ofrece Punto Zero corresponde a un concepto innovador en la mente del consumidor argentino. Se trata de una tienda multi-categoría de productos naturales vendidos bajo un método de compra sustentable que evita la generación de residuos plásticos. Los clientes pueden elegir entre comprar a granel o comprar en envases retornables. A su vez, pueden llevar sus propios recipientes o utilizar una alternativa biodegradable provista por la tienda.

Esta propuesta satisface la necesidad de aquellas personas que desean tener un consumo saludable y responsable. Antes de dirigirse a la tienda, el cliente deberá preparar su bolsa de compras con algunos contenedores o recipientes. Una vez allí, simplemente tendrá que elegir lo que desea comprar, colocar la cantidad deseada en el recipiente y pesarlo en la caja para obtener el precio. Si dicho contenedor es de un material pesado, se restará su peso del precio final. En caso de no tener suficientes recipientes, siempre podrá utilizar las bolsas de papel madera provistas por la tienda o comprar los productos en sus envases reutilizables o retornables. La idea es que no se limite la compra por este factor.

El portafolio de productos de la tienda será lo más amplio posible, procurando cubrir todas las categorías. Sin embargo, para mantener un mejor manejo de la mercadería a granel, no habrá variedad de marcas para un mismo producto. Por ejemplo, habrá un solo proveedor de lácteos, siempre y cuando conserve su calidad. Las categorías que se comercializarán son:

Sueltos: ciertos productos no requerirán de envase y podrán ser vendidos sueltos. Entre ellos están: frutas y verduras, cosméticos, panificados, artículos reutilizables (rasuradora, cepillo, bolsas, etc.)



Fuente: #zerowaste en Instagram

Envases reutilizables o retornables:

Otros productos podrán ser vendidos en envases no contaminantes, como vidrio. Estos son: lácteos y quesos, bebidas e infusiones, conservas.



Fuente: #zerowaste en Instagram

Granel: el resto de los productos se comercializará al peso. Los clientes podrán llevar sus propios envases o utilizar alternativas no contaminantes (ej. bolsas de papel madera o papel de cera de abejas)

- Pastas y harinas
- Granos y semillas
- Legumbres y hierbas
- Frutos secos
- Cereales y granolas
- Galletas y snacks
- Aderezos y untables
- Perfumería y limpieza



Fuente: #zerowaste en Instagram

El foco de Punto Zero está en la experiencia del consumidor. De alguna forma, se está buscando que la labor de abastecer el hogar deje de ser una actividad tediosa y se vuelva una tarea entretenida a través del cual el cliente se conecte de cerca con los ingredientes. El objetivo es que estos sientan los beneficios de un consumo sano y responsable desde el primer momento de la compra. Dentro del local, todos los sentidos tomarán protagonismo gracias a los colores vivos de los artículos expuestos, el aroma fresco de los productos de estación y las exquisitas muestras de alimentos para que el cliente saboree.

Para que todo esto sea posible, es necesario eliminar los obstáculos que atentan contra la conveniencia. Por un lado, esto se soluciona centralizando todas las categorías y aprovechando las sinergias de ubicar a la tienda cerca de un hipermercado. Por el otro, la propuesta también prevé instalaciones con 100m² de espacio de ventas distribuidos para garantizar una visita rápida y eficiente. Las paredes estarán cubiertas con graneles, heladeras y estantería, mientras que en medio habrá islotes con balanzas y más mercadería. Los pasillos serán lo suficientemente amplios como para garantizar el libre flujo de los clientes. El anexo 17 muestra imágenes de cómo debería verse la tienda.

La fachada del local procurará mantener un estilo minimalista que destaque la limpieza y el orden del lugar. Para la decoración, se utilizarán tonos neutros y cálidos que resalten los colores vivos de la mercadería. La luz natural será fundamental para la ambientación. A su vez, el equipo y las instalaciones serán de primera calidad para asegurar un excelente desempeño en la operación.

La cultura organizacional será otra fortaleza de Punto Zero. La tienda contará con empleados comprometidos, empáticos e interesados en ayudar al cliente. Se seleccionará personas apasionadas y conocedoras del estilo de vida natural y *zero waste*, que compartan los valores de Punto Zero y puedan atender a las consultas de manera personalizada. Además, estarán previamente capacitados y uniformados para poder manipular la mercadería de los graneles.

Los empleados también serán clave para la estrategia ante reclamos. Frente a un cliente insatisfecho, estos deberán escuchar, mantener el buen trato y brindar un servicio de soporte impecable y basado en la mejora continua. Estarán entrenados para identificar fallas y responder a las solicitudes de forma inmediata de manera que se difunda la buena experiencia y se mantenga una reputación intachable. Este tipo de actitud genera lealtad ya que el cliente sabe que será escuchado ante cualquier eventualidad.

Finalmente, se trabajará mucho en construir capital de marca para posicionar a Punto Zero en el top of mind de los consumidores. La intención es que estos tengan la posibilidad de conversar con la marca y la perciban como cercana, humilde, abierta y flexible. De acuerdo a Keller (2009), para alcanzar el máximo nivel de *brand equity* será necesario partir del escalón de conciencia de marca, donde los consumidores al menos estarán al tanto de su existencia. Luego, se recorrerán dos caminos: a) el *Racional*: rendimiento y juicios que emitirá el cliente sobre el servicio, la experiencia, el diseño, etc.; b) el *Emocional*: imágenes y sentimientos con los que el cliente asociará a la marca (ej. valores ambientales). Por último, alcanzado el estadio de resonancia, los clientes habrán elaborado un vínculo de lealtad y compromiso con Punto Zero que los llevará a construir comunidad y sentirse sincronizados con la marca.

6.2. Precio

El precio será la variable del *mix* que capturará el valor del servicio y contribuirá al posicionamiento de la tienda. Para definir una política de precios coherente y representativa se abordó el tema desde dos enfoques: costos y competencia.

El primer enfoque implicó analizar los costos fijos y variables de la tienda con el objetivo de estimar un margen de rentabilidad que garantice un precio viable y permita alcanzar el punto de equilibrio. Como resultado, se obtuvo un margen del 10% que irá variando según el producto en cuestión y los costos del mes.

Por otro lado, el segundo enfoque significó realizar un relevamiento de precios para tener en cuenta el rango lógico en el que se maneja la competencia. A partir de esto, la estrategia de precio de Punto Zero se basa en jugar con los márgenes de cada producto para poder ofrecer un precio menor al de la competencia pero aún rentable para el negocio. Si bien los productos naturales, de por sí, entran en una categoría de precio *premium*, la idea fue aprovechar la ventaja de costos que se genera con la venta a granel y ofrecer precios más accesibles en las diferentes categorías respecto a los competidores.

Para llevar esta política a cabo se segmentó a los productos en dos grupos diferentes según sus costos y el criterio de precio a aplicar:

CLUSTER 1

- **Artículos de costo elevado:** está constituido por productos que normalmente tienen precios muy elevados en las dietéticas y las tiendas naturales, pero que a la vez son imprescindibles para ciertas dietas (ej. veganos y celíacos). Esto genera que sus consumidores estén constantemente comparando precios y buscando alternativas más económicas.
- **Política de precio:** Para estos casos, se pretenderá mantener un margen que no supere el 10% con el objetivo de que los clientes no terminen pagando valores desorbitantes.
- **Ejemplos:** leches y yogures vegetales, quesos, bolsones de verduras y frutas, aceite de coco, fideos para celíacos, banana chips, nueces, dátiles, mix de frutos secos, castañas de cajú, mermeladas, shampoo sólido, jabón y desodorante vegetal, productos de limpieza, etc.

CLUSTER 2

- **Artículos de menor costo elevado:** este tipo de productos suele ser el que mayor margen genera a la hora de comparar su costo y el precio de venta de la competencia.
- **Política de precio:** estos productos tendrán un margen mayor al 10%, pero manteniendo los precios inferiores a los de la competencia. Se puede sacar hasta el 60% de ciertos artículos, como los cubiertos ecológicos. Además, está la ventaja de que uno de los socios de Punto Zero es proveedor de artículos de este cluster (ej. snacks), permitiendo mantener márgenes altos.
- **Ejemplos:** cubiertos, sorbetes, copa menstrual, especias, snacks, aceitunas, tomate enlatado, yerba, limonada, granos, legumbres, almendras, maní, pasas de uva, chips de chocolate, coco rallado, ciruelas desecadas, cacao amargo, cereales, aceites, etc..

Así, Punto Zero supera en materia de precios a otras tiendas, ofreciendo la misma calidad de productos a precio menor o igual. Será importante trabajar desde la comunicación para transmitirle al cliente la ventaja de costos que se genera con la venta a granel de manera que este no desconfíe de la calidad.

Durante la primera etapa del proyecto se procurarán mantener los costos lo más bajos posible con el objetivo de aplicar una estrategia de penetración. Los precios bajos incentivarán a los clientes a probar la propuesta, permitiendo ganar ventas y *market share* con velocidad. A su vez, se obsequiará la primer bolsa para comprar a granel de manera que más clientes se animen a probar la modalidad de compra *zero waste* y cuenten la propuesta. Por último, de manera permanente, la tienda ofrecerá descuentos a aquellos clientes que lleven sus propios contenedores y utilicen la alternativa de envases retornables.

Finalmente, para satisfacer a una mayor cantidad de clientes, se operará con diferentes modalidades de pago: efectivo, tarjetas de débito y crédito, pagos a través del celular y pagos electrónicos por Mercadopago.

6.3. Plaza

La primera tienda de Punto Zero se localizará en San Fernando, sobre la calle Quintana al 1090 (mapa y plano en anexo 18 y 19), en un inmueble a nombre de uno de los socios. Este punto de ventas cuenta con la ventaja de estar estratégicamente ubicado cerca de un hipermercado, en una zona residencial con potenciales clientes. Además, vivieron toda su vida en el barrio y ya tienen desarrollada una red de contactos allí. La idea es testear la propuesta en esta primera instancia e ir perfeccionándola hasta tener un modelo de negocios que sea replicable en otras locaciones, empezando por San Isidro y Tigre.

La distribución del servicio será directa, a través de los empleados de la tienda. De ellos dependerá la satisfacción del cliente, por lo que será necesario tener un equipo motivado, con una cultura centrada en el cliente. Además, deberán cumplir con los altos estándares de calidad y seguridad que demanda la venta a granel (ej. manipulación de la mercadería, asistencia al cliente en la venta).

Para los primeros meses se prevé que los socios serán quienes atiendan la tienda. De esta manera, no sólo garantizarán el cumplimiento de todos los requerimientos de la propuesta, sino que podrán capturar *insights* de la mano de los clientes para ir modelando la propuesta hasta su estado óptimo.

6.4. Promoción

El fin más importante de la estrategia de comunicación de Punto Zero será crear conciencia de marca y lograr ocupar un lugar en la mente del consumidor. Para esto, se definió como objetivo realista que, para los próximos 10 meses, el 30% del segmento objetivo deberá haber tomado conciencia de la propuesta.

Al tratarse de un concepto de negocios relativamente desconocido para los argentinos, será fundamental utilizar herramientas de promoción que hagan énfasis en la experiencia placentera y borren la incertidumbre que tienen muchos consumidores. Se deberá trabajar intensamente en romper dos mitos: a) que para llevar un estilo de vida saludable hay que gastar una fortuna de dinero; y b) que la venta a granel es una alternativa sucia y desordenada.

Desde el punto de vista de *inbound marketing*, será valioso educar al cliente sobre hábitos saludables y medioambientales a través de contenidos que lo informen y concienticen sobre el tema. Además de agregar valor a la propuesta, esto reducirá los obstáculos a la compra. Los pilares sobre los que se instruirá al cliente son: a) rechazar y reducir el consumo de plásticos descartables; b) reutilizar aquellos artículos que tengan más de una funcionalidad; y c) reciclar aquellos objetos que pueden ser reutilizados.

El propósito de Punto Zero es “vivir de forma saludable, cuidando del bienestar humano y del medioambiente”. Cuando el cliente visite la tienda, saldrá satisfecho porque sabrá que compró en un lugar que respeta sus creencias. No solo estará cuidando de su bienestar, sino que también reducirá el impacto medioambiental a través de pequeños cambios en el consumo del día a día. Esto hará que los mismos clientes quieran difundir la propuesta con sus conocidos y construyan una relación de largo plazo con la marca.

Durante la comunicación, será importante trabajar en la personalidad de marca que se desea transmitir. Punto Zero mantendrá un estilo natural, aventurero y saludable, con un tono calmo y basado en la transparencia, honestidad y respeto por el prójimo. Las campañas llevarán un carácter minimalista, dominado por aquellos colores que se asocian a la tierra (ej. verdes, azules, marrones, blancos, negros). La preocupación por el daño ambiental deberá transmitirse con positividad y esperanza hacia un mundo mejor. Será clave recordarle al cliente que no es necesario ser 100% *zero waste*. Ya al eliminar el plástico descartable de una categoría se está reduciendo el impacto ambiental.

Para garantizar que la estrategia de comunicación sea coherente y no genere mensajes contradictorios, se seguirán los lineamientos de la Comunicación Integral de Marketing. Esto implicará integrar y administrar todos los elementos de contacto de manera que transmitan un mensaje uniforme con el fin de trabajar en generar un posicionamiento consistente en la mente del usuario.

Ahora sí, respecto a la publicidad, Punto Zero va a basarse principalmente en medios propios y algunos pagos y ganados. Se adoptará una estrategia de nicho, de baja inversión, ya que no tiene sentido invertir de forma masiva en un servicio que no lo es y saturar de publicidad a usuarios no interesados. Además, siguiendo la filosofía de *inbound marketing*, se trabajará solamente con herramientas de Marketing Digital. No solo se trata de una alternativa económica, sino que también permite generar awareness a través de contenidos, favorece la comunicación bidireccional con el cliente y los fideliza.

En primer lugar, se trabajará con Google Adwords para que al *googlear* ciertas palabras claves, como “*zero waste*”, “granel” o “tienda natural”, Punto Zero aparezca entre los primeros resultados. A su vez, se utilizará la herramienta SEO (*Search Engine Optimization*) para optimizar los sitios del emprendimiento y hacerlos aún más rastreables por los motores de búsqueda. Por último, se utilizará Google Analytics para encontrar patrones detrás de las estadísticas (ej. índice de conversión de palabras). Esta herramienta será fundamental para aquellos clientes que están buscando alternativas de tiendas para consumir bajo la modalidad *zero waste*. Se asignarán \$1000 mensuales para este medio.

Un segundo canal a través del cual se promociona Punto Zero son las redes sociales. La marca adoptará el rol de aliada de aquellos usuarios que está experimentando con el estilo de vida sustentable a través de contenidos educativos sobre cómo comprar a granel, cómo organizar los productos en el hogar, cómo categorizar los desechos, etc. Por ejemplo, todas las semanas se lanzarán videos dinámicos, cortos e informativos acerca de dichas temáticas. También se realizarán encuestas para conocer las preferencias de los clientes potenciales y generar un ida y vuelta de información entre usuarios y la marca.

Por un lado, se creará una página de Facebook para aprovechar la comunidad argentina “*zero waste*” que existe en esta plataforma y poder estar al tanto de las experiencias, los problemas y las inquietudes de los potenciales clientes. Allí, se podrán promover diferentes eventos ecológicos e interactuar con las audiencias. Por otro lado, Instagram será una excelente herramienta de construcción marcaría y divulgación de la propuesta. Cada *posteo* deberán reflejar los valores y el estilo de vida que promueve Punto Zero. Se invertirá en un equipo de fotografía para poder crear contenido diario con el que el público empaticé y converse. Además, se realizarán sorteos de órdenes de compra y kit zero waste con el objetivo promocionar el servicio y ganar seguidores.

La ventaja de utilizar ambos canales es que, además de poder administrarlos en una misma plataforma, permiten segmentar la campaña según el tipo de consumidor al que se apunta, ya sea por edad, género, intereses, etc. Además, a través de Facebook Business se puede medir el impacto del presupuesto en cada campaña, según la cantidad de clicks o impresiones de la publicación. Teniendo en cuenta un precio promedio por clic de \$0.70 dólares, se decidió asignar \$5000 para la pauta publicitaria de este canal durante la primera etapa.

El tercer canal fundamental para dar a conocer la propuesta será a través de los *influencers*. Estos tienden a ser personas con audiencias significativas que ocupan el lugar de referente para cierto público y tienen el poder de influir en sus preferencias. Sus seguidores escuchan sus recomendaciones y confían en su criterio ya que apelan a tener los mismos valores y estilo de vida de ellos.

Con el objetivo de ganar escala, *awareness* y lealtad de marca, se realizarán tratos con ciertos influencers aprovechando su alcance y capacidad de crear contenidos. La idea será que estos tomen el rol de RR.PP y presenten la propuesta casualmente en las redes (*product placement*), dando credibilidad al negocio. A modo de retribución, se les ofrecerá canjes por diferentes beneficios, como órdenes de compra, clases gratis o un surtido de productos para que utilicen o sorteen entre sus seguidores. Además, se los invitará a las instalaciones o actividades desarrolladas por la tienda. Según el caso, también se considerará pagarles una remuneración por publicación realizada.

Para que esta estrategia de comunicación funcione será fundamental encontrar *influencers* que compartan los valores de la marca. Por un lado, se pensó en referentes de un estilo de vida *healthy* y *fit* como @thehealthyblogger, @healthyfit.moodon y @come.consciente. Por otro lado, también se pensó en figuras públicas que sigan una filosofía de vida sustentable, como @lalocadeltaper, @sentidocircular, @coisla, @nllorenzonzon y @agushoussay.

El cuarto canal será la página web de Punto Zero. En un principio, no se prevé mucha actividad de promoción aquí ya que las audiencias recurrirán mucho más a las redes sociales para poder identificar recomendaciones y *feedback* de sus pares. No obstante, es importante contar con una web oficial para dar confianza a los usuarios y *linkear* todos los datos de contacto relevantes, ya sea para clientes o proveedores. Además, es importante tenerla desarrollada ya que en un futuro se podría armar allí una plataforma de venta online.

Un quinto canal de promoción será el de *sponsorship*, a través del cual se buscará influir en la percepción de los clientes asociando la imagen Punto Zero a la de otras marcas reconocidas en la movida natural o *zero waste*. Por ejemplo, aliándose con la feria MAPO o apareciendo en actividades ecológicas con algún tipo de intervención que haga énfasis en el cuidado medioambiental. Al formar parte de estos eventos multitudinarios, se genera *awareness* entre los consumidores y proveedores potenciales. Si bien es un canal algo caro, solo se invertirá en el caso de haber una oportunidad superadora.

Finalmente, el último canal tiene que ver con el punto de venta. El rol de los empleados será asesorar a los clientes en temas de consumo saludable y responsable y asistirlos de manera personalizada para que puedan tener una experiencia ágil y sin obstáculos. Además, se ofrecerán empaques con el *merchandising* de Punto Zero, como bolsas reutilizables, envases de vidrio, etc. Es importante que el cliente salga satisfecho ya que este de por sí, es otro canal de promoción fundamental. El objetivo es demostrar que este estilo de vida respetuoso y saludable se contagia y hace sentir a todos más felices.

En términos de audiencia, es importante entender que el segmento STA se verá más afectado por aquellos canales como Facebook, las reseñas de Google o las ferias de productos orgánicos. Mientras tanto, Instagram y los motores de búsqueda atenderán al segmento PTA. Además, será importante segmentar por zona geográfica a todas estas acciones de comunicación.

Para armar el presupuesto de comunicación se dividió la inversión en dos etapas. La primera corresponde al periodo inicial, previo a la inauguración. El objetivo es ir anunciando la propuesta, sobre todo a clientes que estaban esperando una oferta *zero waste* como la de Punto Zero. Tras el evento de apertura, se mantendrán los siguientes gastos anuales estipulados.

ETAPA INICIAL (tres meses previos a apertura)	ETAPA DE LANZAMIENTO (Año 1)
Equipo y producción fotográfica \$12.000	Facebook e Instagram \$5.000 / mes
Desarrollo web, Facebook e Instagram \$2.000	Google Adwords \$1.000 / mes
Evento de apertura \$7.000	Influencers (se estiman 3) \$5.000 (+ canjes) c/u al año
	Sponsorship (1 evento al año) \$12.000 / año
TOTAL (3 meses) = \$21.000	TOTAL (año 1) = \$99.000

7. Operaciones del negocio

7.1. Ubicación y facilidad

La primer tienda de Punto Zero estará ubicada en el partido de San Fernando (anexo 19). Se trata de una zona de alta densidad residencial (clientes de clase media-alta y alta para el caso de los barrios privados), con un fuerte flujo de tránsito y visibilidad, ya que es necesario pasar por esta calle para llegar a la Avenida del Libertador cuando la Av. Pte. Perón se vuelve contramano. Además, cuenta con espacio para estacionar los autos, clave para los clientes que realizan grandes compras y tienen que cargar con ellas (Krajewski, 2008).

A su vez, esta locación es clave para la rentabilidad dada la proximidad que se tiene con los clientes potenciales. Al facilitarle la tarea de hacer las compras, es más probable que este opte por consumir en Punto Zero. Además, el nivel de actividad de comercio al detalle de la zona es alto. Dicho esto, la tienda estará ubicada estratégicamente a media cuadra de un hipermercado con el objetivo de complementarse con este y hacer más conveniente la tarea de aquellos clientes que deben abastecer su hogar de acuerdo con los gustos de cada integrante de la familia (no necesariamente 100% naturales).

Otra ventaja es la accesibilidad a los proveedores, quienes generalmente están a las afueras de la ciudad, en zonas como Escobar, Pacheco y San Miguel. Al estar cerca de estos, se reducen los costos de transporte y los tiempos de entrega, generando una mayor sinergia para mantener bajos los inventarios, pero con alta rotación. A su vez, algunos proveedores se encuentran en el mismo San Fernando, como los de snacks, galletitas y panificados.

Respecto a las características físicas de la tienda, esta tendrá una superficie de 145 m² totales. En los 100m² dedicados al espacio de ventas habrá islotes centrales con mercadería. Las paredes laterales estarán recubiertas con dispensers de gravedad, estanterías y heladeras. Detrás, habrá una sala que se utilizará como depósito para mantener la mercadería de reposición. Esta tendrá fácil acceso para los transporte de distribuidores y proveedores.

7.2. Equipamiento y capital

En primer lugar, la tienda deberá contar con equipamiento para la carga y descarga de mercadería a granel, muy diferente a la entrega de inventario envasado. Entre otras cosas, se necesitará carretillas manuales, un sistema de gestión de inventario, y servicios de refrigeración. A su vez, para el espacio de ventas, se requerirá un equipo de caja, heladeras de exposición y estantería. Todos estos elementos, incluido un grupo electrógeno en caso de emergencia, fueron aportados por el socio Carlos ya que pertenecían a su tienda anterior. Lo mismo sucede con el equipamiento de limpieza (aspiradora, trapos, etc.)

Por otro lado, será necesario invertir \$52.500 en el equipamiento para los dispensers dentro del área de ventas. Se comprarán 30 de estos a la marca Prisma, la única en Argentina autorizada por la ANMAT¹¹. En cambio, para productos como galletas o snacks, se comprará un número menor de envases de vidrio al mismo proveedor para facilitar las operaciones y obtener mejores precios. Finalmente, se necesitarán estantes y cajas de madera/mimbres para ubicar aquellos productos que no se comercializan a granel, como bolsas ecológicas, productos de belleza, conservas, etc. (anexo 17).

En términos del capital inicial para poder lanzar el comercio propuesto, se tomó la decisión de no recurrir a un préstamo debido a la volatilidad de las tasas. Además, como bien se fue mencionando, la mayoría de los activos necesarios ya eran propiedad de uno de los socios, incluido el establecimiento físico. Esto es justamente una de las fortalezas y ventajas competitivas del proyecto.

7.3. Cadena de valor y recursos humanos

Las operaciones de Punto Zero comenzarán con la entrega de mercadería y abastecimiento. El encargado de atender a los proveedores deberá administrar el depósito e ingresar el inventario al sistema de gestión. A su vez, deberá seguir los pasos de control de calidad estipulados para asegurarse que la mercadería esté en condiciones óptimas. Finalmente, deberá entregar los envases retornables devueltos por clientes a los proveedores correspondientes.

¹¹ Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica

El siguiente eslabón operativo tiene que ver con el servicio de venta. Será necesario una persona que esté en caja y otra que esté pendiente de reponer la mercadería a la venta. Esta última también tendrá la tarea de asistir al cliente en la compra a granel, ayudándolo a pesar y etiquetar cada producto. De todos modos, habrá carteles explicativos para facilitar el autoservicio (anexo 20).

Por último, será importante tener un empleado designado para el servicio post venta. Su rol será clave en la percepción del cliente. En caso de haber un problema con mercadería en mal estado, la persona a cargo deberá reponerla o devolver el dinero, según corresponda. El siguiente paso será determinar el origen de la falla y contactar al proveedor, en caso de ser necesario.

7.4. Políticas de Control de Inventario

La correcta administración del inventario es una actividad clave dentro de la cadena de valor de esta industria (Krajewski, 2008). De estar mal calculado, podría generar grandes pérdidas para el negocio y una mala percepción del cliente. En el caso particular de Punto Zero, la mercadería que ingrese se contabilizará como “producto terminado” dentro del rubro de “activo corriente”, valuado al costo de adquisición. Se llevará un registro de entrada y salida de insumos con la finalidad de aplicar un método de gestión FIFO (*First In, First Out*), ideal para productos naturales (sin conservantes) y perecederos que pueden echarse a perder en caso de no llegar al cliente a tiempo.

Con el objetivo de mantener abastecida la tienda, se utilizará un sistema de “revisión continua” de inventario (Krajewski, 2008). Este consiste en llevar un control de *stock* remanente llegar a un nivel crítico o “punto de reorden”. Esto significará que es hora de realizar un nuevo pedido. En consecuencia, nunca debería haber falta de *stock* o compras innecesarias. A su vez, se utilizará el “Análisis ABC” para identificar aquellos elementos críticos dentro del inventario - en términos de valor monetario - con el objetivo de tener un mayor control de estos (ej. quesos orgánicos). Por otro lado, el seguimiento será más laxo para aquellos artículos menos críticos (ej. lentejas) ya que su bajo costo hace viable tener reserva de *stock* y no correr el riesgo de que falte mercadería.

7.5. Políticas de Compra y Proveedores

La tienda ofrecerá al consumidor final la posibilidad de pagar al contado o con tarjeta de crédito. En este último caso, siguiendo la nueva disposición del Banco Central, las ventas se acreditarán a la cuenta recién pasados los 10 días hábiles. Considerando esto, Punto Zero optará por pagar a sus proveedores a 30 días, de ser posible, utilizando el margen como un tipo de financiación. Una vez que el negocio esté más maduro, el plazo podría reducirse.

Por otro lado, para determinar las cantidades de producto a comprar, se consideraron los resultados de la estimación de la demanda y los consejos que brindó la ejecutiva de ventas de Dietéticas Tomy¹². En un principio, se pedirá por semana aproximadamente 25 kilos de los artículos a granel y 30 unidades de aquellos que vienen envasados. El monto podrá ir variando según las ventas de cada semana. Para la compra inicial de mercadería, se hará un pedido para el primer mes de operaciones, invirtiendo aproximadamente \$203.200.

A la hora de buscar proveedores, se decidió que, en un principio, la tienda solo operará con un proveedor por categoría. Esta decisión se tomó con el objetivo de facilitar la tarea de abastecimiento a granel ya que no es tan fácil transportar mercadería que no está envasada en porciones individuales. No obstante, a medida que el procedimiento esté más aceitado, es probable que se sumen nuevos proveedores. El segundo criterio importante fue conseguir una buena oferta de precio-calidad. Aquí fue clave el acceso a la red de proveedores confiable con la que contaba el socio Carlos. Dicho esto, los proveedores son:

- La Choza: lácteos (ej. leche, yogur, quesos).
- Sudamerik Argentina: frutas secos y desecadas, especias, legumbres, confituras, bebidas, pasta, aceites, cereales, granos, yerbas, miel y hierbas.
- El Matucho: conservas (ej. aceitunas, tomates).
- Distribuidora Lunic: harinas.
- Green Food Makers: "lácteos" veganos (ej. leche de almendras y coco, untable de almendras, etc.)
- Vivet: postrecitos y nutella veganos.
- Crudda: queso y yogures veganos.
- Cúrcuma: galletas, pan y snacks; bolsones de fruta y verduras.
- La Botica Eco: productos de belleza (ej. shampoo sólido, desodorante, jabones).
- Meraki: cepillos de dientes biodegradables.
- Mamaland: bolsas plásticas biodegradables.
- Sentido Circular: artículos reutilizables (ej. sorbetes y rasuradoras de metal, bolsas, etc.).
- Meggacup: copas menstruales.
- La Quemisterie: productos de limpieza (ej. jabón para la ropa, detergente, limpiador de pisos, limpiavidrios y suavizante para la ropa).
- ZZ1: Empaques para la venta a granel (ej. bolsas de papel madera, papel de cera de abejas, etc.)

¹² Datos obtenidos de la entrevista personal con Sol González, ejecutiva de ventas de Dietéticas Tomy.

7.6. Sustentabilidad Medioambiental

El concepto de sustentabilidad medioambiental indica que el “desarrollo sustentable es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras” (CMMAD, 1987). El mismo que busca respetar tres pilares: medioambiente, social y económico.

El plan de negocios de Punto Zero hace énfasis particular en el pilar del medioambiente. Los patrones de consumo actuales son insostenibles a largo plazo y, poco a poco, el mundo se está dando cuenta de que hay que realizar un cambio. Muchas prácticas cotidianas están siendo sujetas a revisión, incluida la manera de abastecer el hogar. En este sentido, Punto Zero es una tienda que busca cambiar los hábitos de consumo de las personas a través de una tienda que provea 100% de productos naturales bajo una modalidad de venta *zero waste*. Con esto, no solo apunta a minimizar el consumo de plástico, sino que se está tratando de que la gente adquiera el hábito de generar menos basura de la que está produciendo día a día.

Respecto al pilar social, la propuesta de Punto Zero se propone ayudar a la comunidad vendiendo los productos de pequeños proveedores a través de las prácticas del comercio justo. Gran parte de los productores se encuentran localizados en los alrededores de San Fernando y Tigre. Finalmente, para cumplir con el pilar económico, la tienda aplicará una política de gobierno corporativo y *compliance* que asegure la aplicación de prácticas transparentes y honestas. Este punto será desarrollado en la sección de aspectos legales.

7.7. Requisitos Regulatorios

Los requisitos regulatorios a los que se deberá ajustar Punto Zero están explicados detalladamente en la sección de “Aspectos Legales” del presente documento. Estos corresponden a disposiciones legales vigentes para los comercios de productos alimenticios y normas de la ANMAT. Más allá de estos, el comercio no se encuentra con requisitos regulatorios específicos que difieran de aquellos a los que se enfrenta cualquier tipo de comercio en San Fernando, como las regulaciones para la locación y habilitaciones necesarias.

8. Costos, finanzas e inversión

8.1. Inversión inicial

Para poder iniciar las operaciones de Punto Zero se requerirá una inversión de \$315.000 (anexo 21). Esta se conforma mayoritariamente por la compra inicial de *stock* para el primer mes de ventas (64,5%). El segundo componente más representativo corresponde al equipamiento, compuesto por los dispenser y recipientes en los que irá la mercadería (16,7%). En tercer lugar se encuentran todos los gastos legales y normativos relacionados con el alta de la Sociedad y habilitaciones para operar (7,9%). El siguiente es el gasto de publicidad, donde están previstos los fondos para el evento de apertura (6,7%). Por último, están los gastos menores de pintura, obra, uniformes, etc. (4,2%).

COSTOS INICIALES

- Inventario inicial
- Equipamiento
- Publicidad
- Alta sociedad y permisos
- Otros

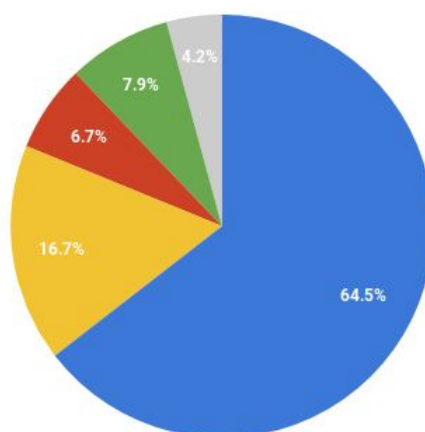


Gráfico de elaboración propia

El **capital** necesario para financiar este proyecto será aportado por los socios fundadores bajo la siguiente estructura: 35% aportes de Macarena Blanco, 35% aportes de Nina Mulhall y 30% aportes de Carlos Muñiz. También se prevé abrir una cuenta a nombre de la Sociedad en la que se depositen los fondos necesarios en caso de que ocurra una contingencia durante la operación.

8.2. Costos fijos y variables

Los costos fijos de Punto Zero estarán compuestos por costos mensuales y otros anuales. A su vez, dejando de lado el efecto de la inflación, estos irán aumentando por adquisición de empleados. Para percibir este efecto y comprenderlos, se analizarán los **costos fijos** a partir del anexo 22.

- **Remuneraciones y cargas Sociales** (anexo 23): Durante los operaciones de los primeros 6 meses del año 1, los socios serán los encargados de gestionar la tienda y no gozarán de sueldo. A partir de la segunda mitad del año, estos comenzarán a percibir un sueldo mínimo de \$10.000 c/u y contratarán un primer empleado de soporte. El segundo será contratado a partir del año 2, momento en el cual también aumentará el sueldo de los socios. Finalmente, será necesario contar con un empleado de limpieza desde el comienzo. En el anexo 24 se incluye el cálculo de las cargas sociales para todos los empleados.
- **Honorarios** (anexo 25): Corresponden a la retribución que percibirán la bromatóloga y el contador/abogado por brindar su asesoramiento.
- **Publicidad** (anexo 26): refiere al presupuesto de marketing detallado en la sección "6" (marketing), incluido el evento de apertura para el lanzamiento.
- **Seguros**: Incluye el pago de seguros necesarios para operar, detallados en la sección "10" (legales).
- **Amortizaciones**: el equipo adquirido se amortizará anualmente, con una vida útil de 10 años.
- **Mantenimiento, muebles y útiles**: son, por ejemplo, costos de reparación de heladeras, compra de sillas, estantes extra, bombitas de luz, etc.
- **Servicios y tasas**: incluyen los gastos de electricidad, agua, gas y ABL.
- **Gastos bancarios**: Son los costos del posnet.
- **Telefonía, Internet y Software**: Incluye los gastos del servicio básico de fibertel y software para seguir la contabilidad "Tango Gestión", que es anual.

Los **costos variables** de la tienda estarán compuestos por el costo de la mercadería vendida. En el anexo 27 se puede apreciar un listado de todos los artículos que se comercializarán, con sus respectivos costos y precios. Tal como se advirtió previamente, el margen de contribución de los productos irá variando según la categoría. Dado que puede ser muy engorroso estimar las ventas a partir de un conjunto de artículos tan amplio, se decidió resumir este número en un ticket "tipo" compuesto por 15 productos (anexo 28). A partir de este se obtuvo un margen de contribución promedio del 27,94%. De esta manera, considerando que cada venta representará aproximadamente un desembolso de \$300¹³, el costo variable unitario será de \$217.

Un punto importante a tener en cuenta es todas las semanas se comprará inventario a partir de las estimaciones de las ventas. Por lo tanto, este también formará parte de los costos. No obstante, se procurará que dicho costo esté lo más cerca del costo de mercadería vendida; y se interpretará este número como una inversión, sacándolo de los costos variables del negocio.

8.3. Proyección de ingresos

A continuación se insertará un cuadro con las ventas proyectadas para 5 años:

¹³ Monto promedio de cada venta según los datos obtenidos de la entrevista con Dietéticas Tomy.

VENTAS ESTIMADAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Share (%)	2%	4%	6%	6%	6%
Crecimiento industria		30%	18%	9%	2%
Ventas (Unidad de tickets)	15,061	39,159	69,311	75,549	77,060
Ventas (Pesos de tickets)	\$4,518,344.31	\$11,747,695.21	\$20,793,420.51	\$22,664,828.36	\$23,118,124.93
TICKET PROMEDIO	\$300.00				

Para las **ventas** del primer año se partió de la demanda potencial obtenida en la sección “4” (Investigación de mercado) de 15.061 tickets. Sobre este número se aplicó un porcentaje de captación objetivo representado por el “*share %*” para cada año. Este debería crecer gracias a los esfuerzos de comunicación y fidelización hasta estancarse en un 6% en el 3er año, de acuerdo a un enfoque pesimista-moderado. A su vez, también se tuvo en cuenta el crecimiento de mercado. Según la consultora *Voices!* (Clarín, 2019), este será del 54% para el próximo año. A partir de eso, se estimó un crecimiento decreciente de la industria bajo un enfoque moderado - pesimista.

En el anexo 29 se puede apreciar el **cuadro de resultados** para los primeros 5 años del proyecto. Si cada venta se estima a partir de un ticket promedio de \$300, el margen bruto al que se llega el primer año es de \$1.172.944. Al restar los gastos operativos (remuneraciones, cargas sociales, publicidad, servicios, mantenimiento, muebles y útiles), las amortizaciones del equipamiento y los impuestos (al crédito y débito, ganancias, ingresos brutos y tasa de seguridad e higiene¹⁴), se obtiene un resultado neto de \$17.602 para el primer año. Estos números no están afectados por la inflación.

8.4. Punto de equilibrio

A partir de los datos de costos fijos, precio y costo variable promedio se definió como punto de equilibrio la venta de 13.994 ticket para el primer año. Es decir, se necesita un valor de ventas totales anuales de \$1.172.944 para cubrir todos los costos de la empresa para el primer año. El anexo 30 incluye el gráfico.

¹⁴ Estos impuestos están detallados en la sección “10” (Aspectos Legales), junto con sus alícuotas correspondientes.

8.5. Flujo de fondos

Para concluir con el análisis del negocio se calculó el flujo de fondos estimado para los próximos 5 años (anexo 31). El proyecto genera un **valor actual neto** (VAN) de \$2.724.027. Para obtener esta cifra se partió de una tasa nominal de descuento del 55%¹⁵. Esta tasa es aparente, ya que no está ajustada por inflación. Si se supone una inflación anual fijada en 27% para los próximos 5 años se obtiene una **tasa real de descuento** del 22%. Al descontar con una tasa real, se tiene en cuenta el efecto de la inflación sobre todos los valores (ventas, costos, gastos, etc.). El VAN estimado, contemplando la inflación, resulta positivo, siendo un indicador de que el proyecto es viable.

El negocio permite **recuperar la inversión** en un plazo estimado de 25 meses. La **tasa interna de retorno** (TIR) cierra en 134,18%. Esto hace que el proyecto sea más atractivo que otras inversiones en el mercado, como por ejemplo, invertir en un plazo fijo del Banco Nación (TNA = 49%) o HSBC (TNA=53%)¹⁶.

Observaciones y supuestos utilizados:

- Las estimaciones fueron calculadas bajo un umbral pesimista-moderado, considerando que existen múltiples variables que podrían afectar el giro de este negocio. A su vez, solo se tiene en cuenta los primeros 5 años de vida del proyecto para mantener los números lo más realistas posible.
- Dado que la inflación es un factor determinante en la viabilidad de los emprendimientos de Argentina, se tuvo en cuenta una tasa fija anual de aumento de precios del 27%, obtenida del “Relevamiento de Expectativas de Mercado” del BCRA (2019).

¹⁵ Para obtener este número se tuvo en cuenta que invertir en una franquicia de Dietéticas Tomy dentro del Conurbano Bonaerense - emprendimiento de características similares pero con menos riesgo - ofrece una tasa de retorno del 45% (dato obtenido de ejecutiva de ventas de Dietéticas Tomy). A partir de esto, se consideró que una tasa esperada del 55% era lo más acertado para el caso.

¹⁶ <https://www.elmejortrato.com.ar/deposito-plazo-fijo/deposito-plazo-fijo-comparacion/Deposito-Plazo-Fijo-Comparacion.aspx?&monto=300000&amount=300000&plazo=365&term=365>

9. Equipo

El equipo de trabajo será liderado por los tres **socios fundadores**, quienes se dividirán las tareas de gestión general del comercio de la siguiente manera:

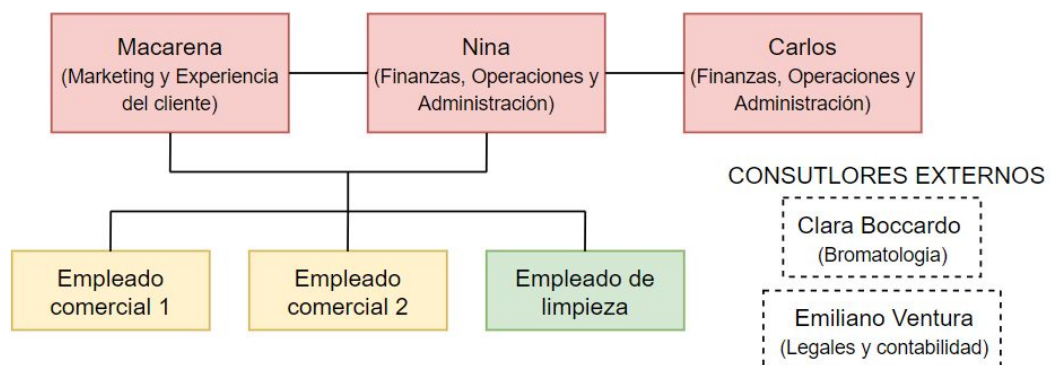
<p style="text-align: center;">MACARENA BLANCO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Socia con 35% del <i>share</i> del negocio. - Licenciada en Administración de Empresas en UdeSA y con experiencia en marketing tras haber trabajado como analista de se segmentos del Banco Itaú y <i>community manager</i> de GAIA (iniciativa estudiantil ecológica). - Liderará las decisiones de marketing, desde <i>pricing</i> hasta comunicación. Estará a cargo de generar contenidos diarios que transmitan los valores de la tienda. Además, será quien interactúe y maneje la relación con el cliente, desde el asesoramiento hasta el servicio post-venta. Deberá buscar <i>insights</i> que ayuden a retener y captar nuevos clientes. 	<p style="text-align: center;">NINA MULHALL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Socia con 35% del <i>share</i> del negocio. - Licenciada en Administración de Empresas en UdeSA, orientada a las finanzas y operaciones tras su experiencia laboral en ABS Capital Company y Aeropuertos Argentina 2000. - Nina será la encargada de la tienda y maneja las operaciones del día a día, controlando los costos, pagos y cobranzas, y el correcto desempeño de la venta a granel. A su vez, trabajará con Carlos en la búsqueda de nuevos productos y junto a Macarena para entender al consumidor y buscar tendencias que beneficien al negocio. Por último, investigará las posibilidades para expandir la tienda.
<p style="text-align: center;">CARLOS MUÑIZ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Socio con 30% del <i>share</i> del negocio a partir de contrato asociativo (<i>joint venture</i>) con Macarena y Nina. - Empezó a desempeñarse en esta industria hace 15 años como productor de alimentos libre de agroquímicos en Escobar. Luego, abrió junto a su esposa un restaurante de cocina de autor. Por último, tras años de construir una red de contactos con proveedores de alimentos naturales, decidió abrir su propia dietética. Sin embargo, la proliferación de plásticos descartables que generaba lo motivó a darle un giro a su negocio y aportar dicho inmueble para fundar una tienda <i>zero waste</i>. - Su rol será trabajar con los proveedores en la estimación y abastecimiento de inventario. Al tener varios años de experiencia, sabe calcular la demanda y tomar decisiones de compra y pedido de producto. Además, deberá hacer el control de calidad de la mercadería que llega a la tienda. 	

Durante los primeros 6 meses, Macarena atenderá a los clientes en caja con el objetivo de conocerlos y responder curiosidades sobre la propuesta novedosa. Además, allí podrá manejar las redes sociales de manera simultánea con la computadora. Nina asistirá a los clientes en la utilización de los graneles para garantizar su correcta manipulación y mantener el orden y flujo de la tienda. Además, estará a cargo del control de stock y abastecimiento en caso de necesitar *refill*. Carlos trabajará al mediodía para coordinar el suministro con los proveedores y organizar los productos en el depósito. Por último, se contratará un **empleado de limpieza** de la compañía Lukas S.A. para que trabaje de lunes a viernes, 4 horas diarias. Este abrirá la tienda a las 7 hs., comenzará por la zona de ventas y pasará al depósito a las 9 hs.

Luego de los estos 6 meses, se contratará un **empleado comercial**, idealmente estudiante o graduado de Salud e Higiene, de entre 20 y 30 años. Este ingresará a las 8 y trabajará hasta las 16 hs, reemplazando a los socios en algunas de las tareas que venían desempeñando. A partir del segundo año, se contratará otro **empleado comercial** para cubrir el turno tarde (de 13 a 20 hs). Será importante reclutar personas que muestre entusiasmo y pasión por el movimiento *zero waste*, que compartan los mismos valores de la tienda y los reflejen hacia los clientes. Además, serán capacitados por Nina y Macarena para garantizar una experiencia de compra ágil y eficiente, desde el preparado de los pedidos hasta el orden y abastecimiento del comercio. Ambas, les enseñarán cómo atender a cada cliente en la forma adecuada, tanto en términos de higiene y bromatología como de calidez a la hora de atenderlos.

En paralelo, también se trabajará con el **asesoramiento bromatológico** de Clara Boccardo, Licenciada en Ciencias Ambientales y en Salud e Higiene. Ella es una experta y activista del movimiento *zero waste* por lo que prestará sus servicios a la hora de establecer los procesos y condiciones necesarios para poner en marcha una tienda a granel con éxito. Su rol será aconsejar a los socios en todo lo respectivo al equipamiento necesario para operar y cumplir con las normas del Partido de San Fernando y la ANMAT. A su vez, se trabajará con Emiliano Ventura (cuñado de Carlos), **abogado y contador** que se encargará de controlar los requerimientos legales, resolver cualquier conflicto que pueda surgir y controlar los estados de cuenta de Punto Zero.

A continuación se puede observar el organigrama del emprendimiento:



10. Aspectos legales

Para poner en marcha el negocio de Punto Zero se creará una **Sociedad por Acciones Simplificadas** (SAS, Ley 27.349). Este nuevo tipo societario permite la creación de una sociedad en forma rápida y simple, con la posibilidad de hacer la mayoría de los trámites en forma digital y con un costo de \$6.250, o el 25% de dos salarios mínimos vitales y móviles . Este monto incluye los costos de inscripción (IGJ y AFIP) y la publicación en el Boletín Oficial, pero no el costo de la certificación de firmas ante escribano, que puede variar según el profesional. Además, dado que la sociedad se va a constituir en provincia, hay que pagar \$1.000 adicionales por el costo de inscripción (Argentina.gob.ar/sas).

Respecto a los requisitos para crear una SAS, es necesario tener CUIL/CUIT y clave fiscal nivel 2 o más. Macarena y Nina tomarán el rol de Administradoras Titulares, por lo que deberán procurar tener clave fiscal nivel 3 para poder llevar a cabo la administración de relaciones frente a la AFIP. La responsabilidad de los socios estará limitada al capital suscripto, que será de \$220.500.

El siguiente paso es registrar la **marca** mixta en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial a nombre de la SAS. Esto protegerá tanto la marca nominativa (nombre) como la figurativa (logo) de Punto Zero en el INPI. El trámite demora 12 meses en hacerse efectivo y tiene un costo de \$1.700. A su vez, se registrará el dominio "www.puntozeromarket.com" en la Dirección Nacional de Registro de Dominios de Internet con costo de \$2.000 anuales.

Ya creada la sociedad bajo los requerimientos necesarios, la misma debe ser dada de alta tanto en **impuestos** nacionales como provinciales y municipales. Los impuestos que gravarán la actividad de Punto Zero son:

NACIONALES	PROVINCIALES
<ul style="list-style-type: none">- Impuesto a las Ganancias (35%)- Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta (1% activos)- Impuesto al Valor Agregado (Débito - Crédito).- Impuesto al Débito o Crédito (0,6%).- Cargas Sociales (31.5% del sueldo bruto).	<ul style="list-style-type: none">- Impuesto Ingresos Brutos (3,5%).
	MUNICIPALES
	<ul style="list-style-type: none">- Tasa de Seguridad e Higiene (0,06%)

Otro aspecto que surge de la creación de la sociedad es la forma en que será dividido el **capital social**. Si bien la SAS estará integrada por dos socias (Nina Mulhall y Macarena Blanco), la primer tienda de Punto Zero en San Fernando será fundada junto con un tercer socio (Carlos Muñiz) a partir de un contrato asociativo. Las decisiones sobre el negocio y los empleados estarán a cargo de Nina y Macarena, quienes tendrán un 35% del *share* de las ganancias cada una. Carlos aportará el 30% restante del capital inicial, obteniendo el mismo porcentaje sobre las ganancias totales. Esta decisión fue tomada pensando en la escalabilidad del proyecto y con vistas a una posible expansión a largo plazo a través de un *joint venture* con otro socio para abrir una nueva sucursal.

En cuanto a **seguros**, será necesario contratar 3 tipos diferentes: a) Seguro Integral de Comercio, que proteja todas las instalaciones del negocio; b) una Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART), que cumpla el rol de proteger adecuadamente a los empleados; y, c) un Seguro de Responsabilidad Civil, que cubra cualquier daño que puede llegar a surgir hacia un tercero.

El último componente fundamental para dar inicio a las operaciones de Punto Zero tiene que ver con todos los **permisos y habilitaciones** necesarias para comercializar productos naturales a granel. Por un lado, será necesario cumplir con los requisitos técnicos y constructivos que demanda el Gobierno a partir de: una encomienda profesional sellada, un certificado de Impacto Ambiental y la confección de un “plano de habilitaciones”. Por otro lado, Punto Zero deberá inscribirse ante la Asociación Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) - autoridad que regula la comercialización alimentaria - para obtener dos habilitaciones necesarias: el Registro Nacional de Establecimientos (RNE) que constata que la tienda está habilitada para manejar alimentos; y el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA), que es necesario para cada producto que elabore o comercialice la tienda.

El segundo rol de la ANMAT será asegurarse que la tienda cumpla las disposiciones estipuladas en el Código Alimentario Argentino (CAA¹⁷). A continuación, se mencionarán algunas de estas condiciones a cumplir:

¹⁷ http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/Capitulo_III.pdf

Condiciones Generales de Comercios de Alimentos: El establecimiento debe estar en condiciones adecuadas de higiene (ej. entrada de luz solar, medidas contra roedores y plagas), y los productos vendidos deben estar autorizados y con sus respectivos documentos de procedencia (artículos 16, 18 y 23).

Fraccionamiento: Al vender a granel, cada fraccionamiento debe ser realizado directo de su envase original e idealmente a la vista del comprador. De lo contrario, se requerirá una autorización brindada por la autoridad sanitaria competente. Además los graneles deberán indicar marca y fecha (artículo 17).

Abastecimiento de alimentos a granel: Durante el transporte y la venta, estos productos deberán protegerse de toda posible contaminación (polvo, barro, insectos, etc). Aquellos que no se encuentren envasados, como frutas o verduras, sólo podrán ser manipulados por personal autorizado.

Material de envasado: Este deberá tener los datos del fraccionamiento, como número de registro del producto, nombre de establecimiento, fecha y peso. Además, todos los utensilios, recipientes y envolturas deberán estar autorizados a modo de evitar la migración de componentes indeseables a los alimentos (artículo 20). En caso de utilizar materiales retornables es necesario declararlo y contar con el equipamiento destinado a la higienización. Estos podrán ser de vidrio u hojalata, con una superficie de fácil acceso a los agentes limpiadores. De todos modos, Punto Zero devolverá los envases retornables al proveedor y este será el encargado de su manipulación (artículo 196).

Equipamiento: los dispensers que estén en contacto con los alimentos deben estar revestidos de materiales aprobados y resistentes al producto a contener. A su vez, estos deben ser inalterables a los procesos utilizados en su limpieza e higienización. Se sugiere lavar los graneles con agua corriente y jabón, luego desinfectarlos con agua hirviendo por dos minutos y sumergirlos durante 20 segundos en una solución que contenga 60 ppm de cloro. Los materiales permitidos incluyen acero, latón, telas de fibras vegetal e incluso una película a base de celulosa que surge como una excelente alternativa para reemplazar el uso de plástico (artículo 185).

Condiciones de los empleados: Estos deberán cuidar todo el tiempo de su higiene personal y de la tienda, por lo que deberá contar con equipamiento para el aseo de manos, delantal color claro, guantes descartables y botiquín de emergencias. Además se les pedirá un certificado de buena salud (artículo 22).

En resumen, todas estas autorizaciones deben obtenerse y constatare de la mano con la ANMAT. No obstante, al estar operando en San Fernando, también es necesario revisar el cumplimiento de las disposiciones legales particulares del partido. De acuerdo a la Dirección General de Habilitaciones y al Área de Bromatología de allí, hasta hace poco, no estaba tipificado el rubro de venta a granel. Sin embargo, a raíz de los diversos planteos recientes que hubo para habilitar este tipo de comercialización, la iniciativa terminó siendo aprobada por el Concejo Deliberante, donde actualmente se está generando todo el proceso y las disposiciones que regirán la tipificación de rubro. Si bien la normativa estará alineada a las disposiciones que impone la ANMAT y no se prevé agregar requisitos, será necesario que la administración de Punto Zero esté atenta ante cualquier cambio que signifique estar operando fuera de la ley.

Para cerrar con esta sección de legales, es relevante mencionar que Punto Zero apuntará a tener un programa de buen **gobierno corporativo** y **compliance**. Estos puntos están cobrando cada vez más importancia en el mundo empresarial, sobre todo cuando los negocios adquieren escala. Se trata de prácticas que ayudan a mejorar la performance de la empresa regulando las relaciones, permitiendo evitar hipótesis de conflicto, o en el peor de los casos, creando medidas para regularlos. Para Punto Zero, esto se logrará a través de consultas y asesoramiento con profesionales de distintas áreas (legales, contadores, etc.) que brinden soporte a la hora de expandir el negocio y abrir nuevas sucursales. Una compañía ética, que se maneja de forma transparente, con una comunicación fluida, con controles internos y que proteja a sus clientes y empleados tiene más chance de prosperar en el mercado competitivo de hoy en día (PWC, 2019). Es importante para el emprendimiento contar con estas políticas ya que ayudará a profundizar los principios de responsabilidad y transparencia que marcan su cultura y visión.

11. Plan de implementación y riesgos

11.1. Cronograma de actividades

A continuación se encuentra un cronograma con las tareas iniciales necesarias:

ACTIVIDADES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
LEGALES						
Constitución SAS						
Inscripción IGJ						
Registro de marca y dominio						
Inscripción impositiva (AFIP y provinciales)						
Habilitaciones y permisos						
Contratación de Seguros						
OPERACIONES						
Selección y negociación con proveedores						
Acondicionamiento y diseño interior						
Compra equipamiento, muebles y útiles						
Diseño de manual de procedimientos						
Contratación servicio de limpieza						
Compra primer lote de stock						
MARKETING						
Diseño de elementos de marca						
Producción de fotos						
Diseño web y redes sociales						
Producción campaña pre lanzamiento						
LANZAMIENTO						
Evento de apertura						

Como bien puede observarse en el cronograma, los primeros pasos tienen que ver con la constitución de la Sociedad y obtención de permisos para operar. Además, se resumen los pasos operativos necesarios para el lanzamiento, como puesta a punto de la tienda, compra de mercadería, y diseño de procesos. En tercer lugar, se incluyen aquellas las actividades de marketing previas a la apertura de la tienda, para ir construyendo la marca y *awareness*. Finalmente, se cierra el plan de implementación con el evento de apertura de la tienda. La idea es invitar a los proveedores, representantes de la competencia, potenciales *influencers* y activistas de iniciativas ecológicas *zero waste* para que conozcan la propuesta en acción y puedan comentarle al resto del mundo. Los costos de este evento estarán incluidos en el capital inicial aportado.

11.2. Análisis de riesgos

Al evaluar el negocio propuesto, es de suma importancia identificar los **riesgos** que se enfrentarían al embarcar el proyecto. A continuación se enumerarán los principales riesgos junto con una plan de contingencia para mitigarlos.

RIESGO	DESCRIPCIÓN	PLAN DE MITIGACIÓN Y FACTOR CRÍTICO
Incapacidad de alcanzar la masa crítica	<p>Implica no tener suficientes ventas para que el negocio alcance el punto crítico y sea sustentable, ya sea por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sobreestimación de la demanda - Desaceleración de las tendencias de crecimiento - Valor de la propuesta no percibido por cliente target. 	<p>Será necesario acompañar en todo momento al consumidor, ya sea mostrando los casos de éxito en el mundo, educando a través de contenido en redes sociales, y aplicando campañas de comunicación efectivas para dar a conocer la propuesta. Además, es fundamental hacer énfasis en un proceso de compra conveniente, que aumente el confort y no sea tedioso.</p>
Dificultad en la tarea de abastecimiento	<p>Mantener una tienda natural multi-producto no es una tarea fácil. Sobre todo cuando se le exige al proveedor vender a granel y con buena calidad. También se corre el riesgo de estimar incorrectamente los pedidos de stock. Esto deriva en que se echen a perder los productos ya que, al no poseer conservantes, algunos no duran más de una semana en las góndolas. A su vez, si el comercio cuenta con menos <i>stock</i> que el demandado, se genera insatisfacción en el cliente.</p>	<p>Los productos frescos requieren de una cadena de suministro ágil y coordinada. Será importante tratar a los proveedores como aliados, transmitir las ventajas de operar a granel y ofrecer asistencia en caso que no cuente con los medios para hacerlo. Además, es útil tener un proveedor alternativo por categoría en caso que uno falle. Por otro lado, será importante evaluar de cerca la rotación de alimentos para estimar los pedidos correctamente, obtener asesoramiento para manejo eficiente de <i>stock</i> y, en caso de ser necesario, tener previsto un competidor que le interese comprar la mercadería excedente.</p>
Productos en mal estado	<p>Al vender a granel, un simple error en la manipulación de mercadería puede derivar en su contaminación, sobre todo cuando se trata de productos sin conservantes. Esto aumenta el riesgo de recibir reclamos por productos en mal estado, incluso cuando la culpa no es de la tienda. Una mala reseña por mercadería fallada puede dañar permanentemente la imagen de Punto Zero y hacer que los clientes pierdan la confianza. Aún peor, podría derivar en un juicio terminal para la empresa por intoxicación.</p>	<p>Para mitigar este riesgo es crítico contar con procedimientos claros de manejo de insumos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajar con proveedores certificados que cumplan con todos los controles de calidad. - Tener un equipo capacitado en materia de sanidad y condiciones de almacenamiento estipuladas por la ANMAT (luz, temperatura) - Contar con sistemas de gestión para hacer el seguimiento de cada ingreso y no mezclar diferentes partidas y vencimientos. <p>A su vez, el servicio de atención al cliente deberá estar diseñado para dar respuesta inmediata ante cualquier reclamo, ya sea devolviendo el dinero o reponiendo la mercadería fallada.</p>
Cambios regulatorios	<p>Considerando que la normativa aún no está del todo madura en materia de venta a granel, un cambio en las disposiciones bromatológicas podría generar que el comercio quede fuera de regla.</p>	<p>Toda decisión operativa deberá ser tomada con el asesoramiento de un bromatólogo. En caso de haber un cambio de disposiciones, éste actuará como consultor de los socios para encontrar la manera de mitigar su impacto y obtener una solución que no impacte tanto en la rentabilidad.</p>

Panorama económico	La inestabilidad económica e inflación que caracterizan al país pueden implicar una serie de consecuencias para el negocio: reducción del poder adquisitivo de los clientes, incremento de las tarifas de servicios públicos, aumento del costo de mercadería. Algunos clientes, bajo el estigma de que los productos naturales son de lujo, pueden optar por sacarlos de su presupuesto en momentos de crisis.	En primer lugar, será útil hacer proyecciones presupuestarias a través de un análisis de sensibilidad que prevea estos efectos en los resultados con la finalidad de elaborar un plan de acción sobre estrategia de costos y precios. Por ejemplo, se podría ofrecer promociones para incentivar la compra en momento de crisis. De ser necesario, se podría hasta sacar de circulación aquellos productos más caros y seleccionar proveedores más accesibles, sin descuidar del todo la calidad.
Copia de la competencia	Otro riesgo es que los competidores más fuertes - que ya cuentan con reconocimiento marcario, ventajas en costos y procesos aceitados - apliquen la modalidad de venta <i>zero waste</i> y le saquen <i>market share</i> a Punto Zero.	Será crítico que los primeros años los esfuerzos estén enfocados en obtener <i>know-how</i> operativo sobre la venta al peso y posicionar a la marca como la primer tienda <i>zero waste</i> de Argentina. Otras maneras de crear barreras será trabajando en la innovación, en una experiencia de compra confiable, en el servicio post-venta, etc.
Advenimiento del ecommerce	Si el comportamiento del consumidor evoluciona y se superan las barreras de desconfianza que implica la compra de productos frescos online, el e-commerce será volverá un riesgo	En este caso, será fundamental dejar planteado un espacio en la web para agregar el módulo de venta online e ir pensando en una estrategia de omnicanalidad, ya sea tomando a cursos sobre este negocio o contratando asesoría.

11.3. Plan de salida

Por último, en caso de que el negocio no llegue a los objetivos necesarios para el éxito, se consideraron las siguientes alternativas de **salida**:

- Cambiar el modelo de negocios: si lo que falló es la propuesta de negocios, Punto Zero podría dejar de vender a granel y operar como cualquier otra dietética. Por otro lado, si falló la localización de la tienda, se podría aprovechar el mobiliario y equipamiento adquirido y mudar la propuesta.
- Venta parcial de la compañía: puede haber algún inversor interesado en la propuesta de negocio, probablemente porque cuenta con alguna ventaja competitiva como: escala, cadena de distribución, contactos, etc.
- Vender el fondo de comercio: esta última opción implicaría liquidar el proyecto en conjunto, vendiendo la totalidad de los activos, cancelando la deuda con proveedores y pagando las indemnizaciones correspondientes. Tanto el equipamiento en perfecto estado como la mercadería sobrante podrían venderse al costo a otras dietéticas de la zona.

12. Conclusiones

Luego de haber analizado detalladamente la industria de tiendas naturistas, los segmentos *target* y los riesgos a los cuales se enfrentaría la tienda, se llega a la conclusión de que, bajo las condiciones actuales, Punto Zero es una gran oportunidad de negocio. La propuesta nació de la inquietud de las socias por minimizar el daño que los humanos le generan al medio ambiente a través de la proliferación de residuos y el consumo de plástico. Al analizar las opciones de negocio que podrían hacer algo para cambiar esto, se llegó a la idea de un supermercado natural, libre de plástico (*zero waste*). Esta iniciativa se sustenta perfectamente de la tendencias mundiales hacia una sociedad cada vez más consciente del impacto que tienen los patrones de consumo en el ecosistema. Las personas prestan cada vez más atención en lo que compra, en el comercio justo, en el descarte de los productos y en su impacto social/medioambiental.

El público objetivo está compuesto por personas que creen en estas premisas. Tanto el PTA (25-35 años) como el STA (35-50 años), corresponden a mujeres que se interesan por ver el rol de los productos que consumen sobre su salud y el medioambiente. Aunque las audiencias se encuentran en etapas distintas de la vida, ambas comparten una filosofía de vida similar, cercana a la naturaleza, basada en el respeto y el equilibrio.

Punto Zero resulta una inversión riesgosa pero altamente rentable, con un VAN positivo aún bajo un escenario pesimista-moderado. Además, según los cálculos, el capital inicial podría ser recuperado en 25 meses, un número razonable para un negocio de esta índole. Esto lo hace atractivo frente a otras alternativas de inversión, como abrir una franquicia de Dietéticas Tomy.

Más allá de los puntos resaltados, resulta relevante destacar que el negocio propuesto no se enfrenta a normas legales que impidan su desarrollo exitoso; no existen disposiciones específicas que lo afecten en forma distinta a las dietéticas regulares. Mientras se mantenga una limpieza adecuada y se tomen en cuenta las precauciones de fragmentación, el negocio estará en regla.

13. Bibliografía

13.1. Fuentes Bibliográficas

- Blackwell, R; Miniard, P.; Engel. (2002). *Comportamiento del Consumidor*. México D. F: Ed. Thomson. Cap. 3, 4 y 8.
- Brealey R. A., Myers S. C., y Allen F. (2007). *Principios de Finanzas Corporativas*. México: Ed. Mc-Graw Hill. 9a Edición. Cap. 6, 7 y 8.
- Bygrave, W. y Zacharakis, A. (2008). *Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping*. New Jersey: John Wiley & Sons. Capítulo 3. 2da Edición.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos del Marketing*. Buenos Aires: Garnica. Capítulos 6, 11 y 13.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall. Cap. 12 - 17.
- Keller, K. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment, *Journal of Marketing Communications*. Vol. 15, April, p.139–155.
- Kim C.W & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press, USA.
- Krajewski L.; Ritzman L. & Malhotra, M. (2008). *Administración de Procesos*. San Pablo: Pearson Education. 8va Edición. Cap. 1 y 3.
- Lavolpe A.; Capasso C. & Smolje, A. (2010). *Presupuestos y Control*. Buenos Aires: Ed. La Ley. 2da Edición. Cap. 1 y 3.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Clark, T. & Smith, A. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Porter, M.E. (1991). *Estrategia competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y la Competencia*. Buenos Aires: REI. Capítulo 1 y 2.

13.2. Otras fuentes de información

Informes oficiales y Bases de Datos

- BCRA (2019). Relevamiento de Expectativas de Mercado. Recuperado el 20 de julio de 2019 de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM190628%20Resultados%20web.pdf>

- Cámara Argentina de Internet. (2018) Estado de Internet en Argentina y la Región. Recuperado el 4 de marzo de 2019: <https://www.cabase.org.ar/wp-content/uploads/2018/09/CABASE-Internet-Index-II-Semestre-2018.pdf>
- Centro de Estudios Nuevo Milenio. (2016). Sondeo De Opinión Sobre La Limpieza De La Ciudad. Recuperado el 12 de abril de 2019: <https://www.centronuevomilenio.org/archivos/estudios/informe-limpieza-y-reciclables.pdf>
- Dirección Provincial de Estadísticas. (2014). *Proyecciones de población de la provincia según sexo* [Base de datos]. Recuperado el 20 de junio de 2019: http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/Total_provincia_2010-2040_.pdf
- eMarketer. (18 de agosto de 2017). Whole Foods Market: Margins. Recuperado el 24 de junio de 2019: <https://www.emarketer.com/company/data/5374f24e/5374f2b34d4afd824cc15ed2/lfy/false/whole-foods-market-margins>
- González G., Valera, M. (2016). *Situación Actual Del Mercado Nacional e Internacional De Productos Orgánicos*. Agronomía UBA, Arg. Recuperado el 19 de junio de 2019: www.agro.uba.ar/apuntes/n_13/Situacion_actual_del_mercado_nacional_e_internacional_Gonzalez-Varela.pdf.
- INDEC. (2014). *Proyecciones y estimaciones por departamento* [Base de datos poblacionales del INDEC]. Recuperado el 14 de junio de 2019: https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=24&id_tema_3=119
- Instituto de Estudios Laborales y Sociales de la UCES. (2016). Informe socioeconómico 3er trimestre de 2016. Recuperado el 14 de junio de 2019: https://w.uces.edu.ar/wp-content/uploads/2013/09/INFORME_IDELAS_91_FEBRERO_2017.pdf
- Ministerio de Salud. (2016). Programa Nacional de Alimentación Saludable y Prevención de la Obesidad. Recuperado el 1 de abril de 2019: http://www.msal.gov.ar/ent/images/stories/programas/pdf/2016-09_resolucion-732-programa-nacional-alimentacion-saludable.pdf
- Nielsen. (2017). La Revolución De Los Alimentos. Recuperado el 9 de abril de <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2017/La-revolucion-en-los-alimentos/>

- Nielsen. (2018). La búsqueda de la conveniencia. Recuperado el 1 de diciembre de 2018: <https://www.nielsen.com/wpcontent/uploads/sites/3/2019/05/La20b%C3%BAqueda20de20conveniencia.pdf>
- Observatorio de la deuda Social Argentina & UCA. (2015). Barómetro de la Deuda Social Argentina. Recuperado el 17 de junio de 2019: <http://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Presentaciones%202018/2018/2018-Observatorio-INFORME-ESTRUCTURA-SOCIAL-CABA.pdf>
- SENASA. (19 de abril 2018). Informe Anual: En 2017 Creció La Producción y El Comercio De Orgánicos De La Argentina. Recuperado el 22 de abril de 2019: www.senasa.gob.ar/senasa-comunica/noticias/en-2017-crecio-la-produccion-y-el-comercio-de-organicos-de-la-argentina
- SENASA y Calidad Agroalimentaria. (2017). Situación De La Producción Orgánica En La Argentina Durante El Año 2016. Recuperado el 24 de abril de 2019: https://www.ciaorganico.net/documypublic/200_Estadistica_SENASA_2016.pdf.
- Sustainable Brands Buenos Aires. (2018). Redesignig the good life. Recuperado el 15 de abril de 2019: <http://sustainablebrandsba.com/2018es/sb18ba-2/>
- Vida silvestre. (11 de enero de 2019). Censo de basura costero marina marca que más del 80% de los residuos en las playas bonaerenses son plásticos. Recuperado el 12 de abril de 2019: https://www.vidasilvestre.org.ar/sala_redaccion/?18940/Censo-de-basura-costero-marina-marca-que-ms-del-80-de-los-residuos-en-las-playas-bonaerenses-son-plsticos
- Voices! Research & Consultancy. (2019). Estudio sobre hábitos saludables. Recuperado el 3 de julio de 2019: <http://www.voicesconsultancy.com/Informes/La-evolución-de-las-dietéticas-en-Argentina>

Noticias periodísticas o de foros electrónicos

- Bermúdez, I. (26 de noviembre de 2018). Cayó fuerte el consumo en supermercados, mayoristas y shoppings. *Clarín*. Recuperado el 15 de marzo de 2019: https://www.clarin.com/economia/septiembre-cayo-fuerte-consumo-supermercados-mayoristas-shoppings_0_IKINJxuv4.html

- Conveniencia Como Factor De Compra. (25 de julio de 2017). *Nielsen Insights*. Recuperado el 2 de diciembre de 2018: <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/Conveniencia-como-factor-de-compra.html>
- Grosz, M. (31 de enero de 2019). Cambio en la canasta básica: por las subas, harinas y cereales ahora son el rubro que más pesa. *Clarín*. Recuperado el 11 de junio de 2019: https://www.clarin.com/sociedad/cambio-canasta-basica-subas-harinas-cereales-ahora-rubro-pesa_0_9l1l--v-y.html
- Grosz, M. (20 de junio de 2019). Dietéticas en auge: ganan 4 mil clientes por día y ya compra allí un tercio de la población. *Clarín*. Recuperado el 12 de julio de 2019: https://www.clarin.com/sociedad/dieteticas-auge-ganan-mil-clientes-dia-compra-tercio-poblacion_0_a-vU_un-W.html
- El 53% De Los Argentinos Pagaría Más Por Alimentos o Bebidas Que No Contengan Ciertos Ingredientes. *Nielsen Insights*.(4 de octubre de 2016). Recuperado el 2 de marzo de 2019: <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/53-por-ciento-de-los-argentinos-pagaria-mas-por-alimentos-o-bebidas-sin-ciertos-ingredientes.html>
- El impacto del internet móvil en la industria del retail. (14 de abril de 2017). *Nielsen Insights*. Recuperado el 3 de diciembre de 2018: <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/El-impacto-de-internet-movil-en-la-industria-del-retail.html>.
- Ensinck, M. G. (15 de agosto de 2017). Crece el mercado de productos naturales por un público que paga más por mayor calidad. *El Cronista*. Recuperado el 16 de junio de 2019: <https://www.cronista.com/negocios/Crece-el-mercado-de-productos-naturales-por-un-publico-que-paga-mas-por-mayor-calidad-20170815-0030.htm>
- Hartmann, I. (29 de enero de 2018). Responsabilidad extendida del productor, la ley que se viene. *Clarín*. Recuperado el 5 de mayo de 2019: https://www.clarin.com/suplementos/zona/responsabilidad-extendida-productor-ley-viene_0_BkqhKR3Bz.html
- Lapresa, J. (4 de junio de 2018). 2050: más plásticos que peces en el océano. *World Economic Forum*. Recuperado el 4 de diciembre de 2018: <https://es.weforum.org/agenda/2018/06/2050-mas-plasticos-que-peces-en-los-oceanos/>

- Lewkowicz, J. (18 de abril de 2019). Es negocio para los supermercados. *Página 12*. Recuperado el 9 de junio de 2019: <https://www.pagina12.com.ar/188415-es-negocio-para-los-supermercados>
- Lewkowicz, J. (4 de abril de 2019). "Ventas a granel o "artículos sueltos", un recurso frente a la inflación. *Página 12*. Recuperado el 12 de junio de 2019: <https://www.pagina12.com.ar/185042-todo-sea-por-no-perder-la-canasta>
- Lippo, F. (17 de abril de 2019). Para los productos de limpieza, el balde está medio vacío. *El Cronista*. Recuperado el 21 de mayo de 2019: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Para-los-productos-de-limpieza-el-balde-esta-medio-vacio-20190417-0017.html>
- Los consumidores prefieren comprar en el mercadito más cercano. (11 de abril de 2019). *Los Andes*. Recuperado el 13 de junio de 2019: <https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=consumidores-prefieren-comprar-en-el-mercadito-mas-cercano>
- Los Nuevos Factores Que Definen El Consumo. (25 de julio de 2017). *Nielsen Insights*. Recuperado el 2 de diciembre de 2018: <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/Los-nuevos-factores-que-definen-el-consumo.html>
- Maguire, L. (22 de abril de 2018). 10 mercados con productos orgánicos. *La Nación*. Recuperado el 13 de mayo de 2019: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/10-mercados-con-productos-organicos-nid2126141>
- Millennials Impulsan El Consumo Argentino. (22 de junio de 2016). *Nielsen Insights*. Recuperado el 3 de diciembre de 2018: <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2016/Millennials-impulsan-el-consumo-argentino.html>
- Musse, V. (21 de mayo de 2019). Prohíben los sorbetes de plástico en la ciudad de Buenos Aires. *La Nación*. Recuperado el 14 de junio de 2019: <https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/prohiben-sorbetes-plastico-ciudad-buenos-aires-nid2250135>
- Oría, J. (20 de febrero de 2019). Consumer insights: En 2018 crecieron los canales de menor desembolso. *Kantar Worldpanel*. Recuperado el 11 de junio de 2019 : <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/En-2018-crecieron-los-canales-de-menor-desembolso>

- Por la crisis, crecieron los almacenes que venden productos sueltos. (20 febrero 2019). *Ámbito*. Recuperado el 14 de junio de 2019: <https://www.ambito.com/por-la-tesis-crecieron-los-almacenes-que-venden-productos-sueltos-n5017084>
- Productos Orgánicos Sin Retenciones. (24 de junio de 2016). *Red CAME*. Recuperado el 12 de marzo de 2019: <http://redcame.org.ar/contenidos/circular/Productos-organicos-sin-retenciones.6795.html>
- Segovia, R. (21 de noviembre de 2018). Concern Monitor: Las dietéticas son visitadas por el 66% de los hogares. *Kantar Worldpanel*. Recuperado el 26 de marzo de 2019: <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Las-dieteticas-son-visitadas-por-el-66-de-los-hogares>
- Segovia, R. (22 de abril de 2016). Concern Monitor: un estudio sobre preocupaciones y consumo. *Kantar Worldpanel*. Recuperado el 3 de junio de 2019: <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Concern-Monitor-un-estudio-sobre-preocupaciones-y-consumo>
- Segovia, R. (7 de septiembre de 2017). Kantar Talks: La tercera ola del consumo. *Kantar Worldpanel*. Recuperado el 22 de marzo de 2019: <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Eventos/Kantar-Talks-2017-La-tercera-ola-del-consumo>
- Tuchin, F. (21 de noviembre de 2018). El 66% de los hogares argentinos hacen sus compras en dietéticas. *El Cronista*. Recuperado el 7 de mayo de 2019: <https://www.cronista.com/negocios/El-66-de-los-hogares-argentinos-hacen-sus-compras-en-dieteticas-20181120-0057.html>

Normativas y Páginas Web

- ANMAT. (2019). Alimentos autorizados y establecimientos habilitados. Recuperado el 30 de mayo de 2019: <https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/alimentos-autorizados-y-establecimientos-habilitados>
- Argentina.gob.ar (2019). Crear una sociedad por acciones simplificada (SAS). Recuperado el 28 de junio de 2019: <https://www.argentina.gob.ar/crear-una-sociedad-por-acciones-simplificada-sas>

Guía Orgánica. (2019). Recuento de ferias orgánicas. Recuperado el 12 de abril de 2019: <http://www.guiaorganica.org.ar/>

PWC (2019). Corporate Governance. Recuperado el 3 de mayo de 2019: <https://www.pwc.com/la/en/risk-assurance/corporate-governance.html>

Ley N° 27.349. Sociedad por Acciones Simplificada. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina. 29 de marzo de 2017. Recuperado el 20 de mayo de 2019: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/270000-274999/273567/norma.htm>

Ley N° 18.248. Código Alimentario Argentino. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Arg. 18 de julio de 1969. Recuperado el 20 de mayo de 2019: http://www.anmat.gov.ar/resultados.asp?cx=01808278745107073178%3Arx-vbt5pdfu&cof=FORID%3A10&ie=UTF-8&q=Capitulo_III.pdf

Resolución 341/16 APRA. Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires. 5 de septiembre de 2016. Recuperado el 20 de marzo de 2019: <http://caip.org.ar/2015/wp-content/uploads/2016/09/Resolucion-341-2016-BoIsas-plasticas-CABA-anexo.pdf>

13.3. Entrevistas

Sol Gonzalez, ejecutiva de ventas de Dietéticas Tomy, Palermo, CABA, Argentina. Realizada el 23 de mayo de 2019.

Julia Montaverde, empleada comercial de New Garden, Palermo, CABA, Argentina. Realizada el 11 de abril de 2019.

Marta Fernández, encargada comercial del Mercado de Bonpland, Palermo, CABA, Argentina. Realizada el 13 de abril de 2019.

Roxana Valencia, empleada comercial de la Almaserena, Martinez, Buenos Aires, Argentina. Realizada el 19 de mayo de 2019.

Julián Álvarez, repositor de Zentra, Caballito, CABA, Argentina. Realizada el 08 de mayo de 2019.

Mora Leonel, asistente en Sentido Circular, Palermo, CABA, Argentina. Realizada el 5 de mayo de 2019.

14. Anexos

Anexo 1: Íconos de cada categoría



Anexo 2: Precios medios

TICKET TÍPICO DE UNA DIETÉTICA			
PRODUCTO	CANASTA MÁS ECONOMICA (*)	CANASTA MÁS CARA (**)	MEDIA
1 kg de harina integral	\$60.00	\$150.00	\$105.00
100 gr de semillas de girasol	\$11.50	\$22.00	\$16.75
100 gr de almendras	\$60.00	\$105.00	\$82.50
250 gr de pasas de uva	\$18.00	\$30.00	\$24.00
250 gr de mani	\$22.00	\$38.00	\$30.00
1 lt de leche orgánica o vegetal	\$85.00	\$150.00	\$117.50
300 gr de queso orgánico o vege	\$230.00	\$530.00	\$380.00
500 gr de garbanzos	\$50.00	\$95.00	\$72.50
500 gr de lentejas	\$55.00	\$115.00	\$85.00
1 kg de galletitas	\$45.00	\$100.00	\$72.50
TOTAL=	\$636.50	\$1,335.00	\$985.75

(*) Se buscó en mercado libre el precio más económico de dicho producto

(**) El precio más caro que se encontró entre los competidores para dicho producto

TICKET TÍPICO DE UNA DIETÉTICA		
TIENDA	TICKET	
MEDIA	\$985.75	VARIACION
FRESCO	\$1,153.33	17%
BIO MARKET	\$1,173.04	19%
SABORES DEL ORIENTE	\$1,084.33	10%
PROVEEDURÍA	\$1,153.33	17%
NEW GARDEN	\$1,133.61	15%
ZENTRA	\$1,044.90	6%
DIETÉTICAS TOMY	\$1,035.04	5%
VITALCER	\$1,123.76	14%
GRANDIET	\$1,054.75	7%

(*) Para obtener estos datos se visitó cada tienda y se calculó el precio total del ticket compuesto por los mismos productos que la canaste MEDIA

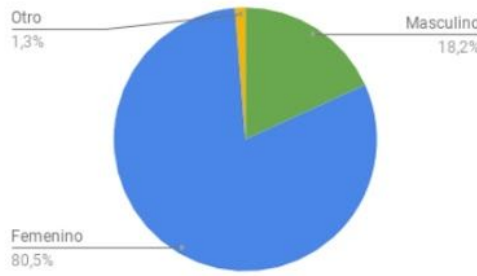
Anexo 3: Herramientas de investigación

Encuesta en <i>Google Forms</i>	
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Con cuál género te identificás?2. ¿Qué edad tenés?3. ¿Dónde vivís?4. ¿Con quién vivís?5. ¿A qué te estás dedicando en este momento?6. ¿Poseés un título educativo?7. ¿Cuál es su estado civil?8. ¿Cómo cuidas de tu cuerpo?9. ¿Cómo cuidas el medio ambiente?10. ¿Seguís alguna dieta alternativa?11. ¿Qué cualidad solés buscar en los alimentos?12. ¿Cómo solés ir a hacer las compras?13. ¿Con qué canal realizas tus compras?14. ¿Qué factores motivan tu compra?15. ¿Te informás para hacer las compras?	<ol style="list-style-type: none">16. ¿Qué tan lejos estás dispuesto a ir por hacer tus compras?17. ¿Que categorías solés comprar en los supermercado?18. ¿Que categorías solés comprar en tiendas especializadas (ej: verdulería, pescadería, panadería, etc.)?19. ¿Que categorías solés comprar en dietéticas y mercados naturales?20. ¿Cuál es la razón primordial por la que no consumís productos naturales?21. ¿Conocés el concepto <i>zero waste</i>?22. ¿Estarías dispuesto a sumarte a este estilo de vida?23. ¿Con qué categorías te sentirías cómodo comprando bajo la modalidad <i>zero waste</i>?

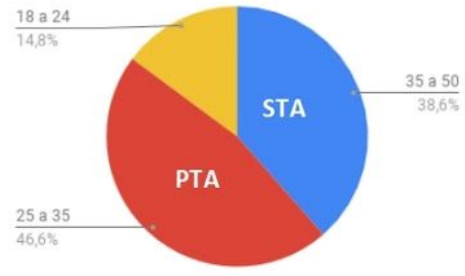
Focus Group:	
Integrantes: <ul style="list-style-type: none">- Julieta Scaramela, mujer, 41 años- Sofía Leves, mujer, 23 años- Germán Hollan, hombre, 44 años- Mirna Olivares, mujer, 32 años- Estefanía Martínez, mujer 26 años	Actividad <ul style="list-style-type: none">- Objeto: video "MVP" de la propuesta de 1 minuto y 20 segundos. https://www.youtube.com/watch?v=ltbPdDOe-v0- Duración: 1 hora

Anexo 4: Resultados de la encuesta

1 Género



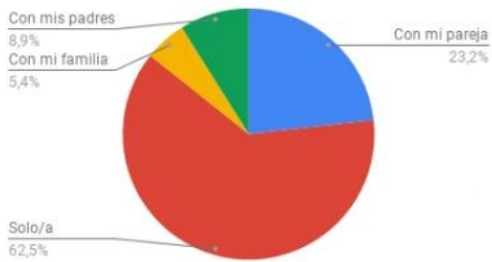
2 Edad



PTA

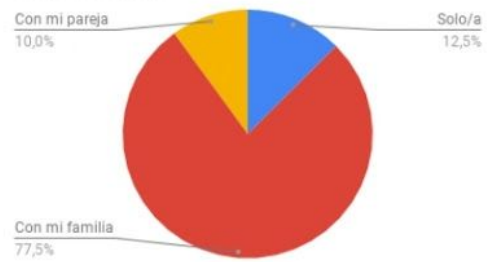
STA

3 Convive con...



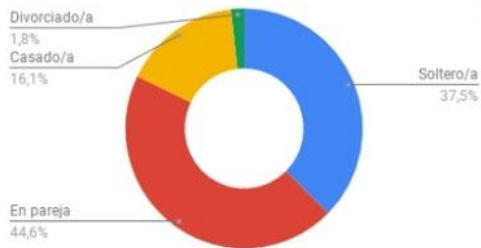
3

4 Convive con...



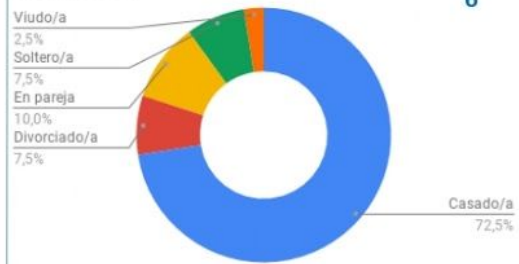
4

5 Estado civil



5

6 Estado civil



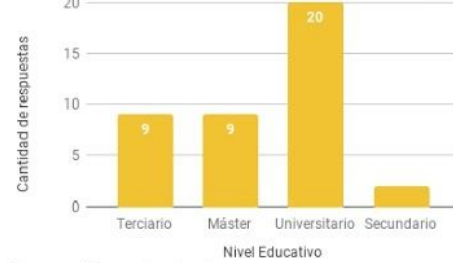
6

7 Nivel Educativo



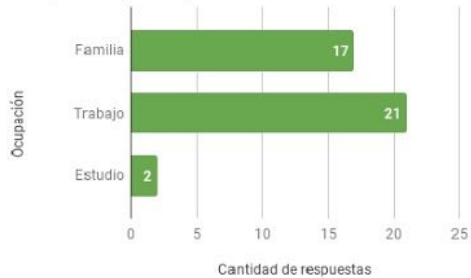
7

8 Nivel Educativo



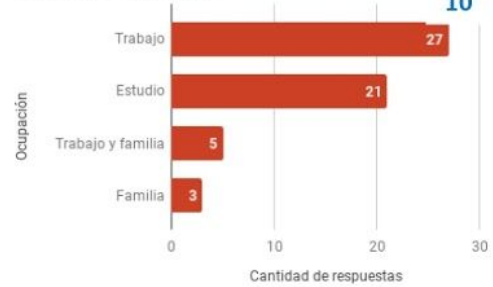
8

9 Ocupación principal



9

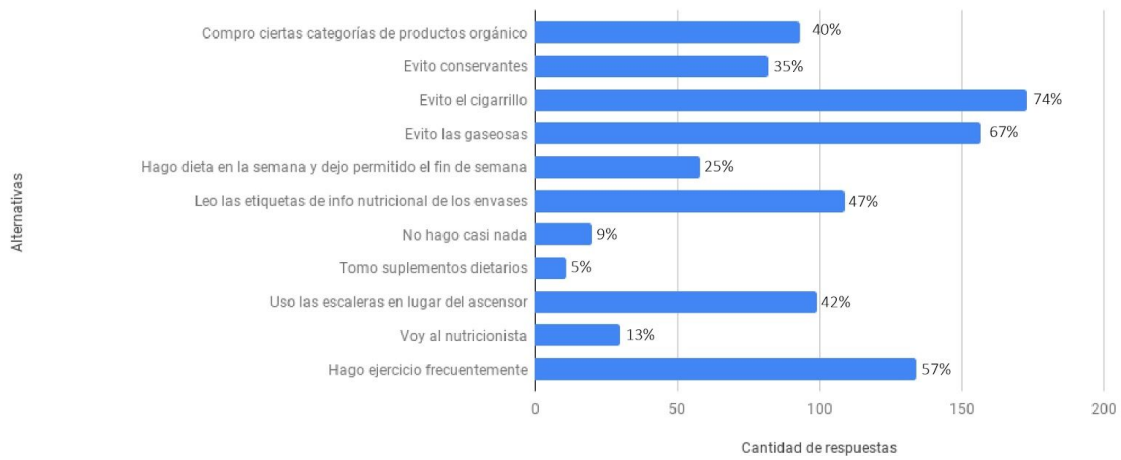
10 Ocupación principal



10

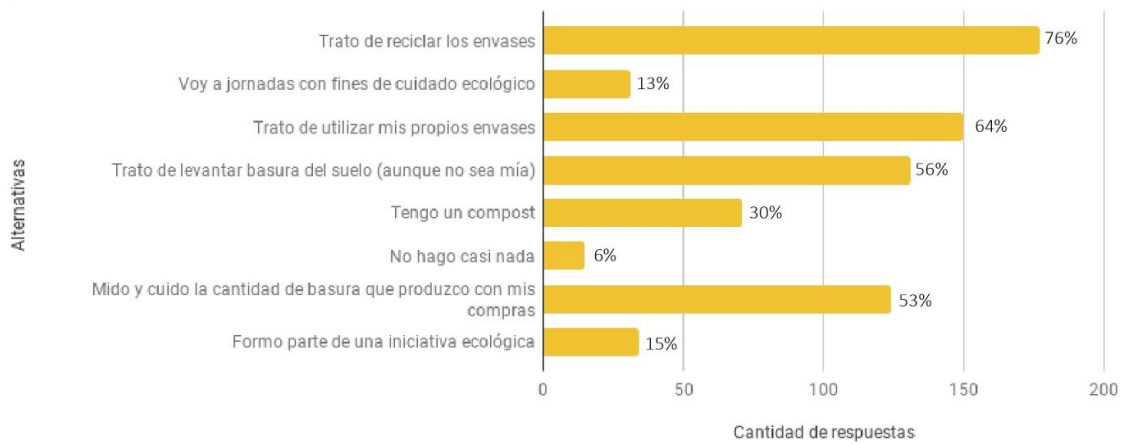
Anexo 5: Resultados de la encuesta

¿Cómo cuidas de tu cuerpo?



Anexo 6: Resultados de la encuesta

¿Cómo cuidas del medio ambiente?



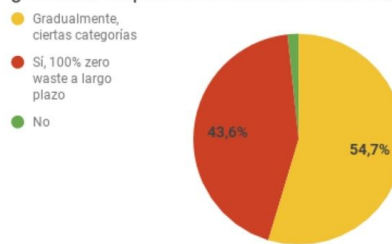
Anexo 7: Resultados de la encuesta

¿Escuchaste antes sobre el término zero waste?



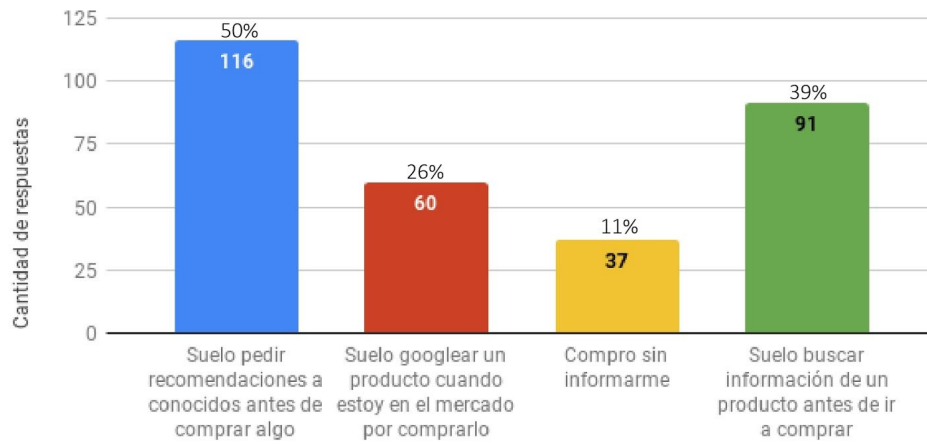
Anexo 8: Resultados de la encuesta

¿Estarías dispuesto a sumarte la movida zero waste?



Anexo 9: Resultados de la encuesta

¿Buscás información para decidir sobre la compra?

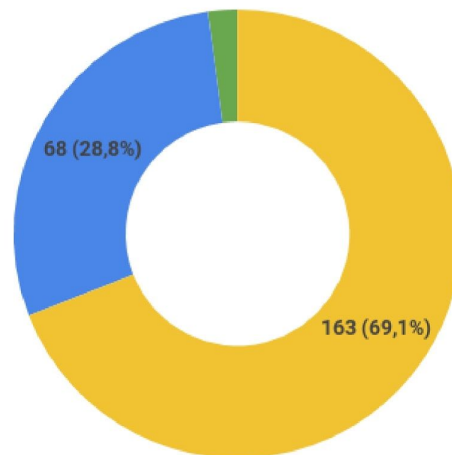


¿Te informás para hacer las compras?

Anexo 10: Resultados de la encuesta

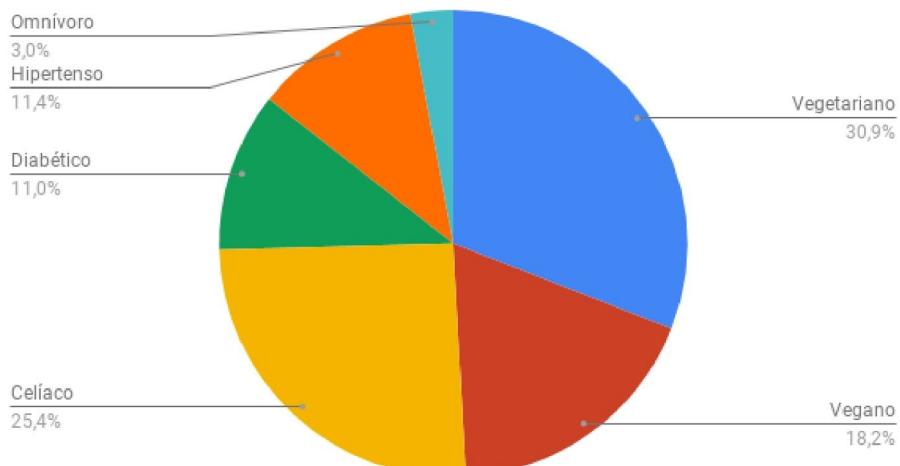
Canal de compras

- Establecimiento físico solamente
- Establecimiento físico y un poco de online
- Bastante de online y voy de vez en cuando al establecimiento físico



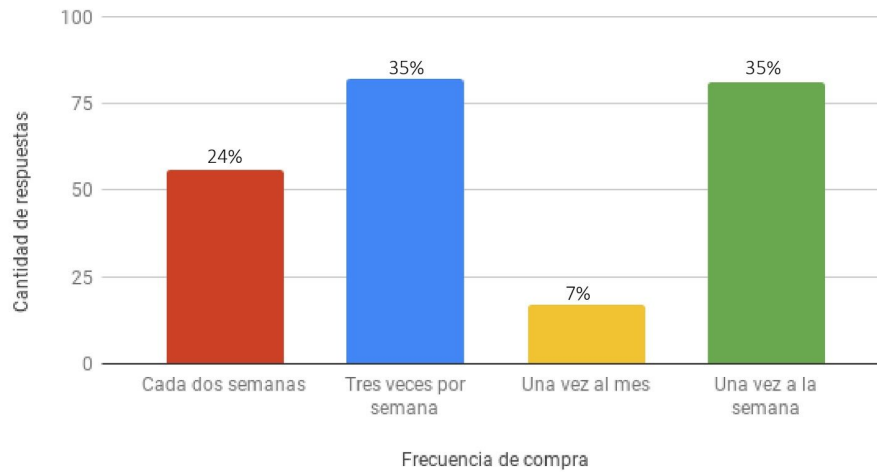
Anexo 11: Resultados de la encuesta

Tipo de dieta



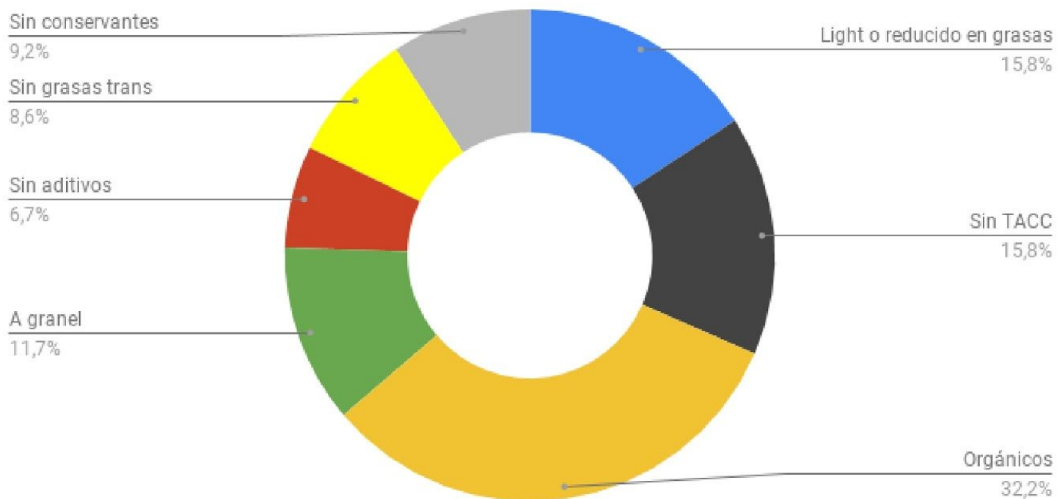
Anexo 12: Resultados de la encuesta

Frecuencia de compra



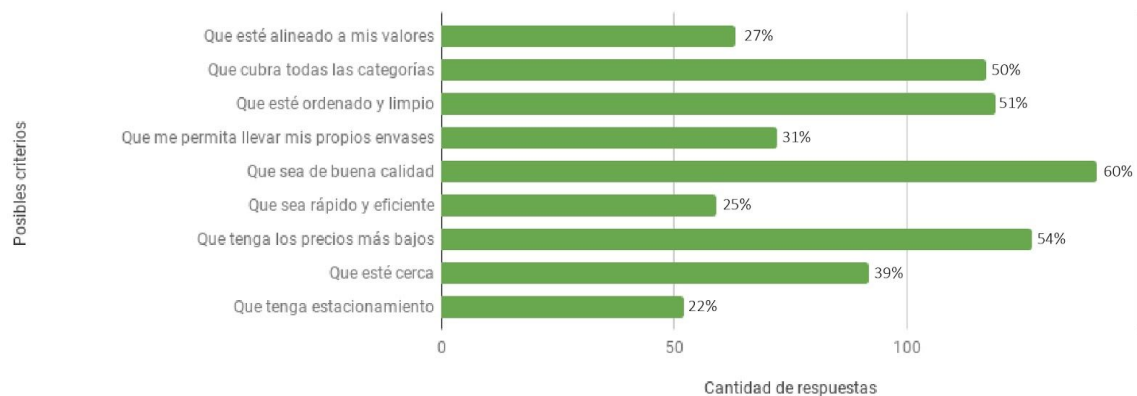
Anexo 13: Resultados de la encuesta

¿Comprás bajo alguno de estos requerimientos?



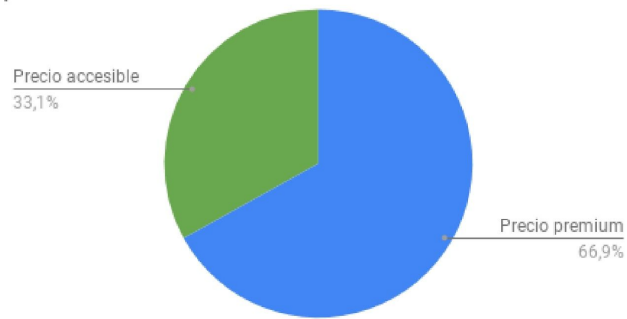
Anexo 14: Resultados de la encuesta

¿Cuál de estos criterios pesa más a la hora de decidir dónde comprar?



Anexo 15: Resultados de la encuesta

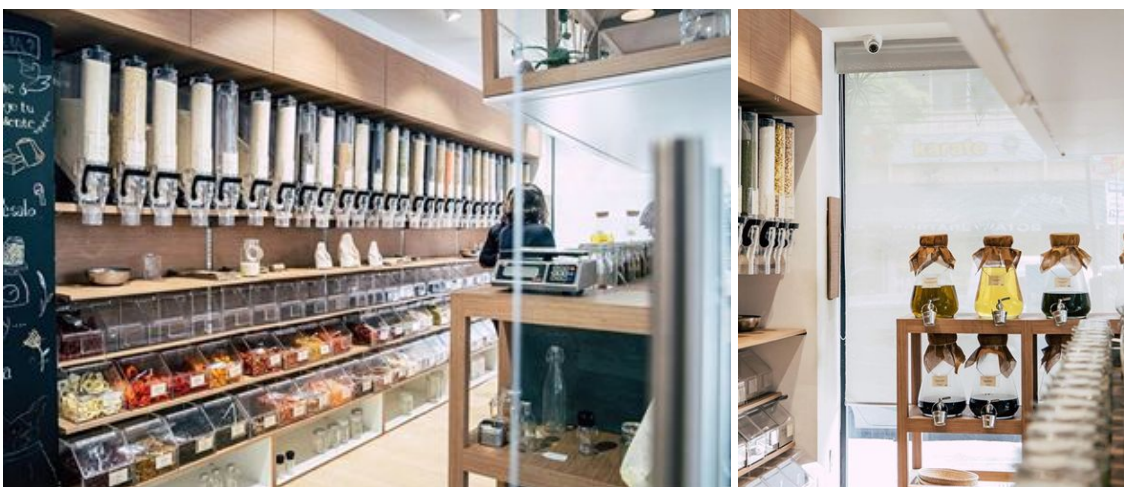
¿Estarías dispuesto a pagar un precio premium o buscarías un precio accesible?



Anexo 16: Business Model Canvas (elaboración propia)

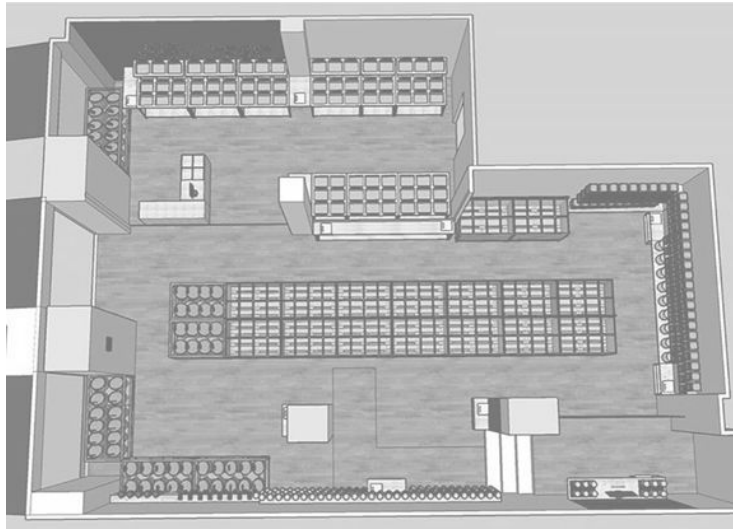


Anexo 17: Estética y fachada de la tienda

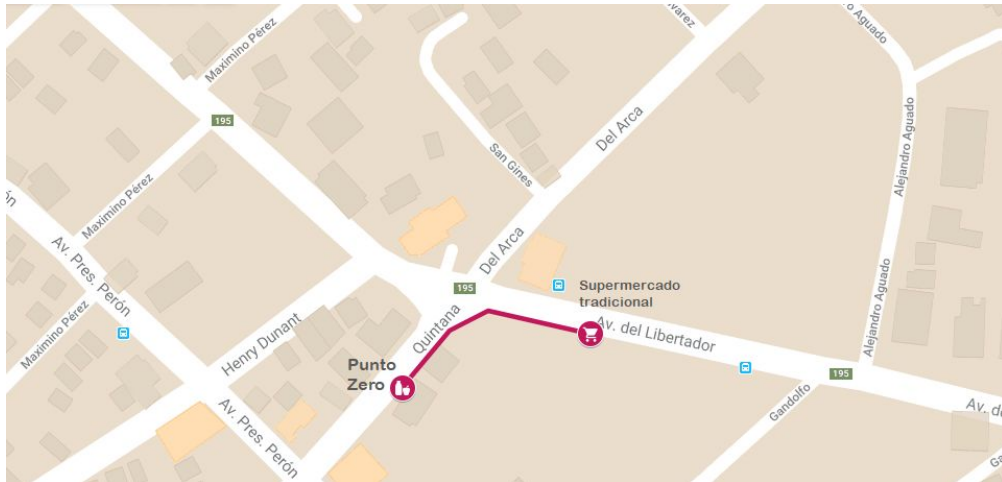


Imágenes recopiladas de instagram: @botanicagranel, @bodegacero @casaruiz.

Anexo 18: Plano de espacio de ventas de Punto Zero



Anexo 19: Mapa de ubicación de Punto Zero



Anexo 20: Diagrama de elaboración propia



Anexo 21: Costos iniciales

COSTOS INICIALES	
Creacion de SAS	\$6,250.00
Registro Marca y dominio	\$3,700.00
Equipamiento	\$52,500.00
Habilitacion	\$15,000.00
Pintura y obra	\$12,000.00
Ropa empleados	\$1,350.00
Primer Lote de Compras	\$203,200.00
Publicidad	\$21,000.00
Total	\$315,000.00

Anexo 22: Costos fijos

COSTOS FIJOS ANUALES	Año 1	Año 2 - 5
Remuneraciones	\$420,000.00	\$1,410,000.00
Cargas sociales	\$132,300.00	\$444,150.00
Honorarios	\$65,000.00	\$65,000.00
Publicidad	\$21,000.00	\$99,000.00
Seguros (Integral y Resp. Civil)	\$315,000.00	\$315,000.00
Amortizaciones	\$5,250.00	\$5,250.00
Mantenimiento	\$42,000.00	\$42,000.00
Muebles y utiles	\$24,000.00	\$24,000.00
Electricidad	\$72,000.00	\$72,000.00
Agua	\$24,000.00	\$24,000.00
Gas	\$10,800.00	\$10,800.00
ABL	\$5,400.00	\$5,400.00
Gastos Bancarios	\$6,600.00	\$6,600.00
Tango Gestion	\$8,940.00	\$8,940.00
Telefonia e Internet	\$23,904.00	\$23,904.00
Total	\$1,176,194.00	\$2,556,044.00

Anexo 23: Remuneraciones

REMUNERACIONES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo administrativo Macarena Blanco	\$10,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00
Sueldo administrativo Nina Mulhall	\$10,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00
Sueldo administrativo Carlos Muñiz	\$10,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00
Sueldo empleado de soporte 1	\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00
Sueldo empleado de soporte 2	-	\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00
Sueldo empleado de limpieza	\$12,500.00	\$12,500.00	\$12,500.00	\$12,500.00	\$12,500.00
TOTAL ANUAL =	\$420,000.00	\$1,410,000.00	\$1,410,000.00	\$1,410,000.00	\$1,410,000.00

Anexo 24: Cargas sociales

CARGAS SOCIALES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Obra social (6%)	\$25,200.00	\$84,600.00	\$84,600.00	\$84,600.00	\$84,600.00
Jubilacion (16%)	\$67,200.00	\$225,600.00	\$225,600.00	\$225,600.00	\$225,600.00
PAMI (2%)	\$8,400.00	\$28,200.00	\$28,200.00	\$28,200.00	\$28,200.00
Fondo Nacion (1,5%)	\$6,300.00	\$21,150.00	\$21,150.00	\$21,150.00	\$21,150.00
Seguro de Vida (3%)	\$12,600.00	\$42,300.00	\$42,300.00	\$42,300.00	\$42,300.00
ART (3%)	\$12,600.00	\$42,300.00	\$42,300.00	\$42,300.00	\$42,300.00
TOTAL ANUAL =	\$132,300.00	\$444,150.00	\$444,150.00	\$444,150.00	\$444,150.00

Anexo 25: Honorarios

HONORARIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Honorarios Contabilidad y Legales	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00
Honorarios Bromatologia	\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00
TOTAL ANUAL =	\$65,000.00	\$65,000.00	\$65,000.00	\$65,000.00	\$65,000.00

Anexo 26: Gastos de publicidad

PUBLICIDAD	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Evento de apertura	\$7,000.00					
Desarrollo web y redes sociales	\$2,000.00					
Equipo y producción fotográfica	\$12,000.00					
Publicidad redes sociales		\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00
Google Adwords		\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00
Influencers		\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00
Sponsorship		\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00
TOTAL ANUAL =	\$21,000.00	\$99,000.00	\$99,000.00	\$99,000.00	\$99,000.00	\$99,000.00

Anexo 27: Listado de artículos

PRODUCTO	MARCA	Costo Unitario	Precio de venta	Margen de Contribución (%)
Lacteos				
Leche de Almendras 500 ml	GreenFood Makers	\$80.00	\$90.00	11.11%
Leche Organica Descremada 1 lt	La Choza	\$56.50	\$87.00	35.06%
Yogur Organico Natural 1lt	La Choza	\$116.00	\$140.00	17.14%
Leche de Coco 500 ml	GreenFood Makers	\$80.00	\$90.00	11.11%
Untable de Almendras 170g	GreenFood Makers	\$54.00	\$80.00	32.50%
Queso Cuartirolo Organico 1k	La Choza	\$350.00	\$500.00	30.00%
Postrecito Vegano Vainilla	Vivet	\$72.00	\$88.00	18.18%
Postrecito Vegano Chocolate	Vivet	\$72.00	\$88.00	18.18%
Queso Duro Castanias	Crudda	\$165.00	\$185.00	10.81%
Yogur Alternativo Natural	Crudda	\$91.00	\$100.00	9.00%
Yogur Alternativo Arandanos	Crudda	\$91.00	\$100.00	9.00%
Yogur Organico en Pote Natural 175 gr	La Choza	\$36.50	\$55.00	33.64%
Frutas, Hortalizas y Verduras				
Bolson 9,5k Mixto	Curcuma	\$450.00	\$500.00	10.00%
de Alacena				
Nutella Vegana (Untable de Castanias)	Vivet	\$115.00	\$130.00	11.54%
Aceite de Coco 500 ml	Chia Graal	\$545.00	\$590.00	7.63%
Aceite de Oliva 500 ml	Alimentos Tomy	\$139.00	\$175.00	20.57%
Fideos Maiz 250 gr	Wakas	\$69.05	\$80.00	13.69%
Granola 1k	Sudamerik	\$146.29	\$170.00	13.95%
Copos de Maiz	Sudamerik	\$107.19	\$120.00	10.68%
Almohaditas de Avellanas 1k	Lasfor	\$139.68	\$160.00	12.70%
Cacao Amargo	Sudamerik	\$225.59	\$260.00	13.23%
Coco Rallado 1k	Sudamerik	\$164.20	\$186.00	11.72%
Chips de Chocolate 1k	Sudamerik	\$148.64	\$170.00	12.56%
Ciruela c/ Carozo 1k	Sudamerik	\$95.27	\$110.00	13.39%
Pasas de Uva 1k	Sudamerik	\$216.60	\$250.00	13.36%
Banana Chips 1k	Sudamerik	\$228.60	\$255.00	10.35%
Daties de Israel	Sudamerik	\$755.00	\$805.00	6.21%
nueces Peladas Blancas 1k	Sudamerik	\$342.90	\$365.00	6.05%
Semillas de Girasol 1k	Sudamerik	\$101.31	\$150.00	32.46%
Almendras con Cascara 1k	Sudamerik	\$230.00	\$270.00	14.81%
Mani repelado sin sal 1k	Sudamerik	\$54.12	\$70.00	22.69%
Mix de Frutas 1k	Sudamerik	\$206.84	\$240.00	13.82%
Castanias de Caju w4	Sudamerik	\$723.80	\$800.00	9.53%
Avena Instantanea 1k	Sudamerik	\$65.34	\$76.00	14.03%
Lentejas 1k	Sudamerik	\$54.76	\$67.00	18.27%
Garbanzos 1k	Sudamerik	\$51.11	\$63.00	18.87%
Arroz Yamani 1k	Sudamerik	\$47.25	\$60.00	21.25%
Yerba Mate 500 gr	Roapipo	\$92.15	\$104.00	11.39%
Mermelada 410 gr	Trini	\$116.83	\$125.00	6.54%
Limonada	Simply Go	\$48.24	\$62.00	22.19%

Manzanilla Flor	Sudamerik	\$315.00	\$330.00	4.55%
Miel Organica 500 gr	BioWay	\$92.00	\$110.00	16.36%
Harina integral	Distribuidora Lunic	\$56.36	\$65.00	13.29%
Aceitunas 1k	El Matucho	\$80.00	\$100.00	20.00%
Tomate triturado 1k	El Matucho	\$33.35	\$60.00	44.42%
Galletas	Curcuma	\$32.00	\$50.00	36.00%
Especias				
Oregano 1k	Sudamerik	\$149.16	\$170.00	12.26%
Pimenton Dulce 1k	Sudamerik	\$239.58	\$270.00	11.27%
Pimienta Negra 1k	Sudamerik	\$274.72	\$310.00	11.38%
Ajo en Polvo 1k	Sudamerik	\$163.19	\$187.00	12.73%
Canela Molida 1k	Sudamerik	\$320.00	\$360.00	11.11%
Curcuma 1k	Sudamerik	\$196.20	\$222.00	11.62%
Estilo de Vida				
Cepillo de Bambu	Merkai	\$94.50	\$110.00	14.09%
Shampoo Solido	La Botica Eco	\$690.00	\$760.00	9.21%
Jabon Vegetal	La Botica Eco	\$690.00	\$760.00	9.21%
Desodorante Vegetal	La Botica Eco	\$950.00	\$1,000.00	5.00%
Sorbete de aluminio, cepillo y bolsita	Sentido Circular	\$165.00	\$190.00	13.16%
Copa menstrual	Megacupp	\$999.00	\$1,300.00	23.15%
Set de cubiertos descartables bambu	Sentido Circular	\$6.80	\$17.00	60.00%
Bolsas para mascota x 300 bolsas	Mamaland	\$428.00	\$477.00	10.27%
Bolsas para residuos x 8 bolsas	Mamaland	\$82.70	\$100.00	17.30%
Limpieza				
Jabon para Ropa 4L	La Quemisterie	\$685.00	\$765.00	10.46%
Suavizante para Ropa	La Quemisterie	\$612.00	\$687.00	10.92%
Limpiador de Pisos	La Quemisterie	\$249.00	\$280.00	11.07%
Detergente	La Quemisterie	\$613.00	\$683.00	10.25%
Limpia Vidrios	La Quemisterie	\$442.00	\$495.00	10.71%

Anexo 28: Ticket "tipo"

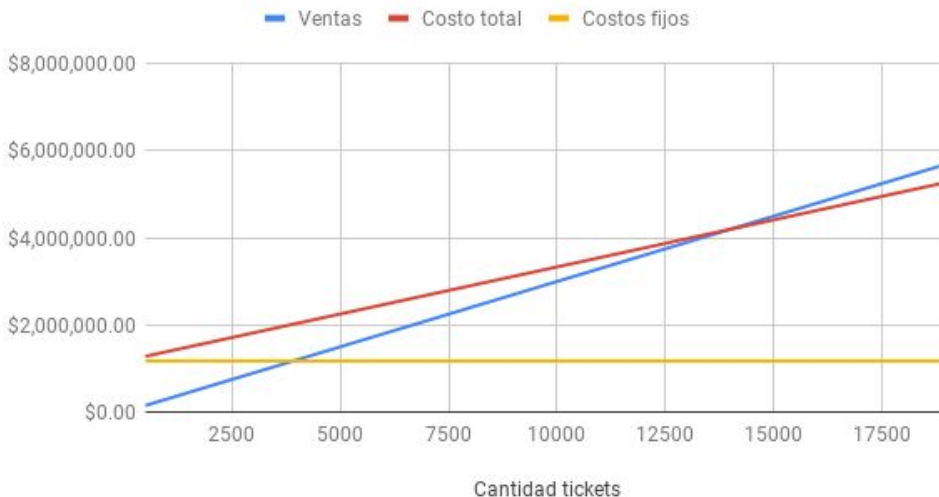
TICKET PROMEDIO			
PRODUCTO	Costo	Precio	Margen
1 kg de harina integral	\$56.25	\$65.00	15.56%
100 gr de semillas de girasol	\$10.00	\$15.00	50.00%
100 gr de almendras	\$23.00	\$27.00	17.39%
250 gr de pasas de uva	\$54.15	\$62.50	15.42%
250 gr de mani	\$13.50	\$17.50	29.63%
1 lt de leche orgánica	\$56.50	\$87.00	53.98%
300 gr de queso orgánico	\$105.10	\$150.15	42.86%
1K arroz yamaní	\$47.25	\$60.00	26.98%
1k miel	\$92.00	\$110.00	19.57%
500 gr de garbanzos	\$25.50	\$31.50	23.53%
500 gr de lentejas	\$27.30	\$33.50	22.71%
1 kg de galletitas	\$32.00	\$50.00	56.25%
Cepillo de dientes	\$94.50	\$110.00	16.40%
Bolson mixto	\$350.00	\$410.00	17.14%
1 lt Jabon para lavarropa	171.25	191.25	11.68%
TOTAL	\$1,158.30	\$1,420.40	27.94%
TICKET PROMEDIO =	\$300.00		
COSTO PROMEDIO =	\$216.18		

Anexo 29: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$4,518,344.31	\$11,747,695.21	\$20,793,420.51	\$22,664,828.36	\$23,118,124.93
Costo de Ventas	<u>\$3,255,900.28</u>	<u>\$8,465,340.72</u>	<u>\$14,983,653.07</u>	<u>\$16,332,181.84</u>	<u>\$16,658,825.48</u>
RESULTADO BRUTO	\$1,262,444.03	\$3,282,354.49	\$5,809,767.45	\$6,332,646.52	\$6,459,299.45
Remuneraciones y Cargas Sociales	\$552,300.00	\$1,854,150.00	\$1,854,150.00	\$1,854,150.00	\$1,854,150.00
Honorarios de profesionales	\$65,000.00	\$65,000.00	\$65,000.00	\$65,000.00	\$65,000.00
Publicidad	\$21,000.00	\$99,000.00	\$99,000.00	\$99,000.00	\$99,000.00
Seguros (Integral y Resp. Civil)	\$315,000.00	\$315,000.00	\$315,000.00	\$315,000.00	\$315,000.00
Mantenimiento	\$42,000.00	\$42,000.00	\$42,000.00	\$42,000.00	\$42,000.00
Muebles y utiles	\$24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00
Servicios, impuestos y tasas	\$112,200.00	\$112,200.00	\$112,200.00	\$112,200.00	\$112,200.00
Gastos Bancarios	\$6,600.00	\$6,600.00	\$6,600.00	\$6,600.00	\$6,600.00
Tango Gestion	\$8,940.00	\$99,000.00	\$99,000.00	\$99,000.00	\$99,000.00
Telefonia e Internet	\$23,904.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00
Dominio web	<u>\$2,000.00</u>	<u>\$2,000.00</u>	<u>\$2,000.00</u>	<u>\$2,000.00</u>	<u>\$2,000.00</u>
EGRESOS OPERATIVOS	\$1,172,944.00	\$2,623,950.00	\$2,623,950.00	\$2,623,950.00	\$2,623,950.00
EBITDA	\$89,500.03	\$658,404.49	\$3,185,817.45	\$3,708,696.52	\$3,835,349.45
Amortizaciones bienes de uso	<u>\$5,250.00</u>	<u>\$5,250.00</u>	<u>\$5,250.00</u>	<u>\$5,250.00</u>	<u>\$5,250.00</u>
RESULTADO OPERATIVO	\$84,250.03	\$653,154.49	\$3,180,567.45	\$3,703,446.52	\$3,830,099.45
Impuesto a Ingresos Brutos	\$2,948.75	\$22,860.41	\$111,319.86	\$129,620.63	\$134,053.48
Tasa seguridad e higiene	\$27,110.07	\$70,486.17	\$124,760.52	\$135,988.97	\$138,708.75
Impuesto Debito o Credito	<u>\$27,110.07</u>	<u>\$70,486.17</u>	<u>\$124,760.52</u>	<u>\$135,988.97</u>	<u>\$138,708.75</u>
TOTAL IMPUESTOS	\$57,168.88	\$163,832.75	\$360,840.91	\$401,598.57	\$411,470.98
RESULTADO ANTES IIGG	\$27,081.15	\$489,321.74	\$2,819,726.54	\$3,301,847.95	\$3,418,628.47
Impuesto a las ganancias	<u>\$9,478.40</u>	<u>\$171,262.61</u>	<u>\$986,904.29</u>	<u>\$1,155,646.78</u>	<u>\$1,196,519.96</u>
RESULTADO NETO	\$17,602.75	\$318,059.13	\$1,832,822.25	\$2,146,201.17	\$2,222,108.50

Anexo 30: Punto de Equilibrio

Punto de equilibrio (año 1)



Anexo 31: Flujo de Fondos para los 5 años del proyecto.

FLUJO DE FONDOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$0.00	\$4,518,344.31	\$11,747,695.21	\$20,793,420.51	\$22,664,828.36	\$23,118,124.93
Costos	\$0.00	\$3,255,900.28	\$8,465,340.72	\$14,983,653.07	\$16,332,181.84	\$16,658,825.48
Gastos	\$0.00	\$1,172,944.00	\$2,623,950.00	\$2,623,950.00	\$2,623,950.00	\$2,623,950.00
Amortizaciones	\$0.00	\$5,250.00	\$5,250.00	\$5,250.00	\$5,250.00	\$5,250.00
EBIT	\$0.00	\$84,250.03	\$653,154.49	\$3,180,567.45	\$3,703,446.52	\$3,830,099.45
Impuestos	\$0.00	\$66,647.29	\$335,095.36	\$1,347,745.20	\$1,557,245.35	\$1,607,990.94
Inversión inicial	\$315,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Flujos nominales	-\$315,000.00	\$22,852.75	\$323,309.13	\$1,838,072.25	\$2,151,451.17	\$2,227,358.50
Flujos descontados	-\$315,000.00	\$18,724.51	\$217,051.11	\$1,011,064.00	\$969,660.23	\$822,527.14

Tasa real (k) = 22%
 Tasa de inflacion = 27%
 Tasa nominal = 55%

VAN (k = 22%) = \$2,724,027.00
TIR = 134.18%
PAYBACK = 25 meses