

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Revalorización del okara

Entregado como requisito para la obtención del título de
Master en Administración de Empresas MBA

Kary Francia, 269671

Paulina Lipskind, 172032

María Belén Renau, 166230

Tutor: Laura Estrella

2022

Declaración de Autoría

Nosotras, Kary Francia, Paulina Lipskind y María Belén Renau, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Master en Administración de Empresas MBA;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Aclaración: Kary Francia
Fecha: 09-09-2022



Aclaración: Paulina Lipskind
Fecha: 09-09-2022



Aclaración: Belén Renau
Fecha: 09-09-2022

Montevideo, 2 de noviembre de 2022.

Dedicatoria

Dedicamos este Plan de Negocios a nuestras familias, las cuales han sido un gran apoyo durante este periodo, así como a Ulrike Gerlach y Guillermo Cabrera, dueños de Naturezas, quienes nos han dado la posibilidad de trabajar junto con ellos, abriéndonos las puertas de su empresa y siempre a disposición para lograr que este proyecto tenga éxito. Esperamos que este material les sea tan útil a ustedes como lo fue para nosotras.

Agradecimientos

Agradecemos en primer lugar a nuestras familias, parejas y amigos, por la paciencia, comprensión, ayuda y aliento en todo momento.

A Ulrike y Guillermo, dueños de Naturezas, quienes nos abrieron las puertas de su empresa y nos permitieron trabajar junto con ellos, no solo escuchando nuestras propuestas e ideas sino también enseñándonos y compartiendo sus propias experiencias y perspectivas.

A nuestra tutora, Laura Estrella, por compartir sus conocimientos y opiniones, y por brindar apoyo conceptual y ser muchas veces una guía técnica que nos ayudó a centrarnos en los aspectos más importantes del presente trabajo.

A todos aquellos emprendedores, profesionales o estudiantes de diversas áreas que se tomaron el tiempo para conversar con nosotras, contarnos sus experiencias y opiniones y contribuir cuando fue necesario con algunos puntos del Plan que escapan de nuestra área de competencia. Su interés por la idea fue muchas veces una palanca de aliento y entusiasmo para nosotras. En particular, agradecer a Adrián Henderson, por su asesoramiento y diseño final del *packaging* del producto y por su paciencia y compromiso con el tema.

Finalmente agradecer a nuestros compañeros de MBA y profesores por los feedbacks recibidos a lo largo de este periodo, así como por las ideas y sugerencias aportadas, que fueron sin duda claves para poder “dar forma” a la idea de nuestro Plan.

Resumen Ejecutivo

El presente informe es un trabajo de consultoría para la empresa Naturezas, inserta en el mercado de alimentos desde hace más de 20 años, que actualmente presenta como problema la cantidad de okara desperdiciado, proveniente de la transformación de la soja al tofu. La propuesta busca validar la mejor opción para revalorizar el okara en forma rentable y eficiente, a través de una economía circular, aprovechando sus altos beneficios nutricionales. Para ello, se evalúan posibles alternativas de solución: crear un sustituto del pan rallado como materia prima para la producción interna, para venta al público o fábricas de pastas; desarrollar una nueva línea de productos para humanos y expandir el negocio a la industria alimentaria de las mascotas. De las investigaciones realizadas por este equipo de trabajo se optó por la última alternativa, ya que los resultados demuestran que cada vez son más las personas que quieren y cuidan de sus mascotas como si fueran un integrante más de su familia, buscando mayor información para brindarles una alimentación saludable y de calidad.

Por lo expuesto anteriormente, Naturezas presenta la oportunidad de estar frente a una innovación mundial en la industria alimentaria para mascotas, teniendo la posibilidad de diversificar el mercado para la compañía, tomando ventaja de que es un sector que se encuentra en auge.

Surge entonces, Okara's Pet, la marca de Naturezas creada para producir alimentos saludables y sustentables para mascotas, que ofrece a quienes quieren a las mismas como un miembro de su familia, un producto a base de okara, con el potencial de incluirse en cualquier dieta, contribuyendo a mejorar la salud digestiva de los perros, con el respaldo de una empresa con años de experiencia.

La empresa seguirá una estrategia de diferenciación ya que cuenta con un producto innovador y de calidad *premium*, que será comercializado en veterinarias, grandes superficies, tiendas naturales, ferias y exposiciones temáticas, buscando la fidelización de los clientes. La presentación del producto será de 250 g, conteniendo galletitas en forma de huesitos, y estará disponible en tres sabores: remolacha, zanahoria y espinaca. El *packaging*, cuidadosamente diseñado, hace especial alusión a la sustentabilidad y circularidad del producto: se trata de una sofisticada caja de forma cilíndrica elaborada con cartón reciclado ondulado biodegradable.

El producto apunta inicialmente al estrato social medio - alto de la Zona Metropolitana de Montevideo, debido a su alta densidad poblacional y la cantidad de hogares que cuentan con perros, siendo el mercado objetivo estipulado de 200.000 clientes. Se propone alcanzar el primer año un *market share* del 7%, y se estima que para el final del quinto año se llegue a un 10% del total. A su vez, el mercado integrado por habitantes que le dan importancia, promueven y propician el consumo de alimentación natural y economía circular se superpone con el anterior. De hecho, surge de una encuesta interna, que el 90% de los consultados valoraría que la producción de alimentos caninos contribuya al cuidado del medio ambiente.

Para la puesta en marcha de esta nueva unidad de negocio, la inversión necesaria asciende a U\$S 226.951, contemplando la adquisición de maquinarias, capacitación de los empleados, habilitaciones y actividades de marketing. Para un horizonte temporal de 5 años, se espera un VAN de U\$S 616.000, una TIR terminal del 41,89%, y un período de repago de 1,9 años, confirmando así la conveniencia de la implementación de este proyecto.

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	5
ÍNDICE	6
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD O PROBLEMA	8
1.1. Definición del problema y justificación de la oportunidad de negocio	8
1.2. Sector específico de la empresa.....	9
1.3. Análisis de los grupos de interés.....	9
1.4. Análisis de la intensidad competitiva	10
1.5. Análisis de tendencias y variables críticas	10
1.6. Cadena de valor.....	11
1.7. Mercado	12
1.8. Comportamiento del cliente	13
1.9. Perfil del cliente según niveles.....	14
1.10. Competencia.....	14
1.11. Oportunidades y Amenazas.....	15
2. DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE NEGOCIOS ACTUAL	16
2.1. Segmentos de mercado objetivo	16
2.2. Propuesta de valor.....	16
2.3. Canales de distribución.....	17
2.4. Relación con los clientes	17
2.5. Modelo de ingresos	17
2.6. Recursos clave para la propuesta de valor	18
2.7. Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor.....	18
2.8. Socios clave para el modelo de negocios.....	19
2.9. Estructura de costos	19
2.10. Fortalezas y debilidades.....	19
3. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS.	20
3.1. Conclusiones del análisis.....	20
3.2. Alternativas identificadas para resolver el problema	20
3.3. Análisis de las alternativas propuestas.....	20
3.4. Alternativa seleccionada	20
3.5. Justificación de la Alternativa Seleccionada	20
4. RECOMENDACIONES	22
4.1. Grupo conductor de la implementación	22
4.2. Identificación de inversiones.....	22
4.3. Dimensionamiento de recursos acorde a las decisiones de implementación	22
4.4. Impacto en los grupos de interés.....	22
4.5. Marketing	22
4.6. Diseño básico de operaciones clave.....	25
4.7. Diseño organizacional.....	26
4.8. Aseguramiento de la sostenibilidad del modelo	26
5. EVALUACIÓN DEL RETORNO Y RIESGO	27
5.1. Inversión inicial y subsiguientes.....	27
5.2. Fundamentos de la proyección de ingresos y costos	27
5.3. Proyección de flujos de ingresos y egresos	28
5.4. Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido	29
5.5. Evaluación del riesgo	29
5.6. Sensibilidad a variables críticas	29
BIBLIOGRAFÍA	30
	6

ANEXOS	32
ANEXO 1 – ACUERDO DE ALCANCE CON LA EMPRESA	33
ANEXO 2 - ASPECTOS INTERESANTES FUERA DE ALCANCE DEL PLAN	34
ANEXO 3 - MODELO DE NEGOCIOS SEGÚN OSTERWALDER	35
ANEXO 4 - PROCESO DE VALIDACIÓN DE PROPUESTA DE VALOR	36
ANEXO 5 - OKARA: HISTORIA Y BENEFICIOS	40
ANEXO 6 - PESTEL	41
ANEXO 7 - TABLA DE GRUPOS DE INTERÉS	42
ANEXO 8 - ANÁLISIS DE LA INTENSIDAD COMPETITIVA AMPLIADA DE PORTER	44
ANEXO 9 - CADENA DE VALOR Y ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE PORTER	45
ANEXO 10 - RUEDA DE ESENCIA DE MARCA Y MAPA DE POSICIONAMIENTO PERCEPTUAL	47
ANEXO 11 - ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA	48
ANEXO 12 - LÍMITES DE LA ORGANIZACIÓN DENTRO DE LA CADENA DE VALOR	50
ANEXO 13 - ESTRUCTURA DE COSTOS	51
ANEXO 14 - DIMENSIONAMIENTO	53
ANEXO 15 - MATRIZ DE RIESGO E IMPACTO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	54
ANEXO 16 - MARKETING: PLAZA, PRECIO, PROMOCIÓN	55
ANEXO 17 - DISEÑO DEL PRODUCTO	57
ANEXO 18 - ORGANIGRAMA	58
ANEXO 19 - INVERSIÓN INICIAL	59
ANEXO 20 - FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	60
ANEXO 21 - PROYECCIONES FINANCIERAS	61
ANEXO 22 - ANÁLISIS DE RIESGO	62

1. Identificación de la oportunidad o problema

1.1. Definición del problema y justificación de la oportunidad de negocio

Naturezas es una empresa familiar, fundada en plena crisis del año 2002, que produce y comercializa productos veganos con el potencial de ser incluidos en la dieta de cualquier persona, enfatizando en su filosofía el bienestar social y medioambiental a través de la concientización y utilización de procesos amigables con el ecosistema. Es prioridad para ellos buscar una economía circular con su modelo de negocios e incluir alimentos innovadores que satisfagan las necesidades de los consumidores y aporten beneficios para la salud, tomando ventaja de esta tendencia alimentaria que se ha mostrado en auge con el correr de los últimos años.

Se define como problema la elevada cantidad de residuo, denominado okara (Anexo 5), generado por Naturezas en el proceso de transformación de la soja al tofu.

Actualmente, la empresa genera un aproximado de 185.000 kg de okara por año, el que además de no generar valor agregado por no ser un producto ni utilizable como materia prima ni comercializable, implica también costos de transacción propios de la gestión de desechos. El okara se caracteriza por tener una vida útil menor a las 10 horas, debido a su alto contenido de humedad (entre un 70% y 80%), por lo que es destinado en forma gratuita diariamente a granjas como alimento para animales, al igual que lo hacen otras empresas con este desperdicio.

En este contexto, surge en Naturezas la necesidad de revalorizar el okara, de forma rentable y eficiente a través del logro de una economía circular en donde se prioricen también el aspecto social y ambiental (triple impacto). Por tal motivo, se ve como oportunidad que Naturezas sea una empresa con una infraestructura consolidada en la industria alimentaria y tenga una financiación de la ANII para desarrollar un proyecto de innovación que incremente la vida útil del residuo.

Una vez definido el problema, la necesidad a resolver y la oportunidad a explotar, se proponen una serie de alternativas en conjunto con el Directorio de la empresa tales como la sustitución interna del pan rallado por okara, la comercialización del okara deshidratado tanto a grandes y medianas superficies como al por mayor a las fábricas de pasta, y la elaboración de nuevos productos que contribuyan a mejorar la salud digestiva del organismo por su alto componente proteico y fibroso. Entre las ideas planteadas en este punto se consideró el desarrollo de *nuggets* o hamburguesas veganas de okara cuyo precio sea accesible para aquellos con nivel socioeconómico medio - bajo que actualmente no pueden permitirse una alimentación saludable, así como la expansión de la marca hacia un nuevo segmento de mercado como el de las mascotas.

A partir de las investigaciones realizadas (Anexo 4), se obtuvo como resultado que cada vez son más las personas que quieren y cuidan de sus mascotas como si fueran un integrante más de la familia, por lo que sienten la necesidad de brindarles una alimentación saludable y nutritiva, al igual que lo hacen con el resto de los miembros. Este segmento de personas, que además se interesa y compromete con el cuidado del medioambiente, viene experimentando una tendencia de crecimiento en Uruguay, por lo que se entiende que hay un atractivo muy grande en el mercado para las empresas que elaboran alimentos saludables y sustentables para las mascotas, generando un escenario favorable para desarrollar proyectos relacionados con el cuidado nutricional de caninos (Anexo 6). Es por esto que se

plantea a la empresa la elaboración de un snack funcional canino a base de okara deshidratado. A los efectos del presente trabajo, el término mascotas se utiliza para referirse a perros.

Mediante los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas, se tienen evidencias suficientes que confirman la hipótesis de contar con una oportunidad de negocio y de penetrar un segmento objetivo de mercado: “Las personas que quieren y cuidan de sus mascotas valoran un snack saludable y sustentable que les brinde felicidad y les aporte un bienestar de salud digestiva en la dieta”.

1.2. Sector específico de la empresa

La industria en la que se encuentra la empresa actualmente es la alimentaria, específicamente la sub-industria de productos veganos para personas. Para esta propuesta de negocio se considera el sector específico de la industria alimentaria para mascotas, la que ha cobrado relevancia en los últimos años, creciendo tanto a nivel internacional como en Uruguay, respondiendo a estilos de vida y nuevas preferencias de los clientes que valoran el origen de los productos y su relación con ellos a través de elementos como la naturalidad (no transgénicos) y la sustentabilidad. Según el testimonio de un representante de una empresa de plaza que importa 8.400 toneladas de alimento para mascotas por año, las ventas en Uruguay se incrementaron un 10% durante el 2020, un 23% durante el 2021 y un 10% en lo que va del 2022. Asimismo, Cecilia Etcheverrigaray, *marketing manager* de Purina, explica que el rubro mascotas mueve más de U\$S 180 millones por año en el país y se perfila a seguir creciendo. Actualmente las ventas en el mercado uruguayo se dividen en un 80% de alimentos para perros y un 20% de alimentos para gatos, y ambas categorías cuentan con potencial de crecimiento tanto en volumen como en la calidad de los productos. A nivel local se produce un estimado de 80 mil toneladas por año, y si bien el volumen viene creciendo a doble dígito, no ocurre lo mismo con el valor del segmento. “*Esto nos indica que tenemos mucha oportunidad en términos de profesionalización de la categoría*” (El Observador, 2022). Se espera también que el mercado de alimentos naturales para perros crezca un 10% a nivel global en el período 2021 a 2028 (Juan J., director de Green Pet). Siguiendo esta tendencia, se apunta ingresar a la industria con la producción y comercialización de un snack funcional para mascotas con el okara deshidratado como ingrediente principal.

1.3. Análisis de los grupos de interés

De acuerdo al mapeo de *stakeholders*, los jugadores clave para este proyecto, que tienen un interés y un poder muy alto son los accionistas y trabajadores de Naturezas; los productores de soja no transgénico del departamento de Canelones; INASE, que da la trazabilidad de la soja; INIA, que proporciona la semilla; Gobierno de Canelones; IM-Parque Tecnológico Industrial (PTI), lugar donde se ubicará la planta de producción; MGAP, encargada de la habilitación del producto para su comercialización y ANII, con la financiación para el proceso de deshidratación del okara. A este grupo se le debe mantener involucrado porque presenta una expectativa positiva, por ello se debe gestionar atentamente la evolución del proyecto y cumplir con los objetivos y la rentabilidad prometida.

Por otro lado están los competidores que tienen un interés y un poder alto. A este grupo se le debe prestar especial atención, ya que tiene una expectativa negativa, por lo tanto, se debe gestionar adecuadamente la ejecución del proyecto para obtener una ventaja competitiva sobre ellos con la innovación del producto.

Los clientes y sus mascotas, las grandes superficies, veterinarias y tiendas naturales, los distribuidores *e-commerce*, los proveedores de otros insumos básicos, la Facultad de Química de UDELAR, las asociaciones de amantes de los animales y la Sociedad de Medicina de Veterinarios del Uruguay, tienen mucho interés y poco poder en las decisiones del proyecto. A este grupo se le debe mantener informado de la evolución del proyecto, su desarrollo y ejecución, ya que presentan una expectativa positiva para impulsar el éxito del mismo (Anexo 7).

1.4. Análisis de la intensidad competitiva

De acuerdo al análisis de la intensidad competitiva a través del modelo de “las cinco fuerzas de Porter” (Anexo 8), se concluye que el atractivo general de la industria alimentaria para mascotas se encuentra en un nivel medio. A pesar de que la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rivalidad entre competidores es media, se trata de una industria que en los últimos años viene creciendo en el país en línea con las tendencias mundiales y lo seguirá haciendo por el interés de los clientes en el cuidado de la salud de sus mascotas y la preservación del medio ambiente mediante el apoyo a las empresas con modelo de economía circular. En cuanto a la categoría de snack funcional para caninos, existen pocas marcas que compiten por el liderazgo del mercado, entre los competidores directos se encuentran Pedigree, Virbac, DogLicious, Fórmula Natural y algunos emprendimientos no industrializados. Sin embargo, dichas empresas no parecen tener un alto compromiso por ser líderes en esta categoría, en cambio se orientan en realizar considerables inversiones en puntos de venta y redes sociales para sus otros productos.

Todavía hacen falta mayores innovaciones para satisfacer las nuevas y cambiantes necesidades de los clientes que persiguen un producto sustentable que contribuya con la salud de su mascota, en consecuencia las empresas del sector evalúan esta tendencia con el fin de responder al mercado y crear una imagen y estilo natural a sus productos, por lo que se deduce que existe espacio de crecimiento en la categoría de snack funcionales para perros ya que hay pocas marcas que ofrecen esta alternativa de alimento.

1.5. Análisis de tendencias y variables críticas

La demanda de alimentos saludables y sostenibles ha aumentado considerablemente en la última década tanto a nivel nacional como internacional. Las personas buscan mejorar su salud a través de la alimentación, procurando que ésta sea balanceada y a base de alimentos frescos y naturales. Esta tendencia se traslada a las mascotas, debido a que los vínculos con éstas son cada vez más cercanos, llegando a considerarlas integrantes de su familia. La población es más consciente de que los problemas de salud que afectan a las personas, afectan de igual manera a los animales, generando distintas enfermedades (Mordor Intelligence, 2016). A su vez, están al tanto del impacto medioambiental de la industria alimentaria y de los problemas que genera una industria con baja sostenibilidad. Los temas de “reducir, reutilizar y reciclar” también resuenan en Uruguay, estando los uruguayos cada vez más atentos a su impacto en el medioambiente.

En la segunda edición de la Cumbre Mundial de Economía Circular, realizada el 16 de junio del presente año, el ministro Adrián Peña sentenció *“debemos poner nuestro foco en volver circulares nuestros procesos de producción de alimentos. En nuestros países la innovación y transformación puede darse incorporando este modelo en los sistemas productivos, y poner en valor la recuperación de nutrientes*

para el suelo en países que tienen una gran importancia como productores de alimentos en un mundo en el que pronto seremos 10 mil millones de habitantes”. La Economía Circular es una nueva mirada sobre el modelo productivo con el objetivo de pasar de una economía lineal de extracción, producción, consumo y desperdicio, a una circular, eficiente y responsable con el uso de los recursos. Estas nuevas tendencias ambientales desarrollan alternativas para resolver los desafíos del actual modelo de producción y consumo (Ministerio de Ambiente, 2022).

Por otro lado, es importante considerar la creciente humanización de las mascotas. La tendencia de aplazar la maternidad e incluso la elección de no tener hijos, revela también la ascendente atención que se les brinda a las mascotas a nivel global (El Observador, 2017), sobre todo a los perros, quienes son caracterizados por brindar cariño, simpatía y afecto incondicional; Uruguay no escapa a este fenómeno.

Es también importante mencionar que la cantidad de hogares con mascotas es cada vez mayor. En Uruguay, la población humana se estima en 3,5 millones de habitantes siendo el 51,5% mujeres. Además, es probable que el país tenga la tasa más alta de hogares con una sola persona en toda la región, con casi el 23% del total de los mismos. En términos de edad, los *millennials* representan el 26% de la población total; sin embargo, si se considera a los *millennials* más la generación X, la proporción sube al 43,3%. Teniendo en cuenta estas cifras, se estima que Uruguay tiene la tasa de propiedad de mascotas más alta de Sudamérica (solo perros y gatos), alrededor del 69% en 2019. En cuanto al mercado de alimentos para mascotas, los perros y gatos consumen casi 120.000 toneladas de alimentos por año (Petfood, 2020). Entonces, con el aumento de la población de mascotas en los hogares, también se incrementa el gasto de alimentación en ellas.

La digitalización es otra de las variables a considerar. Dadas las tendencias demográficas favorables de Uruguay, es probable que algunas oportunidades comerciales se encuentren en el ámbito del comercio electrónico. Según la consultora BS LatAm, Uruguay tiene el mayor uso de tarjetas de crédito en la región de América del Sur, con una tasa de penetración del 35,6%, por delante de Argentina, Chile y Brasil. La combinación de tres elementos: una población joven, una alta propiedad de mascotas y un uso intensivo de medios de pago electrónicos, puede estimular aún más el canal de las ventas de alimentos para mascotas *on-line* (Petfood, 2020).

Por último, la incidencia de las crisis económicas también toma relevancia. La situación de crisis desatada en muchos países por factores como la Pandemia COVID-19, conflictos bélicos, etc., pudo conllevar a que las personas disminuyeran sus gastos en compra de accesorios para sus mascotas; sin embargo, la tendencia indica que a pesar de estas circunstancias, los alimentos saludables para las dietas caninas se siguen consumiendo, siendo su alimentación prioridad para los dueños.

1.6. Cadena de valor

Para realizar este análisis se utiliza la cadena de valor de Porter, la cual divide a Naturezas en actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias que agregan valor al producto son las operaciones, con la producción de snacks caninos de okara a través del método de horneado que resalta el valor nutricional de los ingredientes por el tipo de cocción que tiene; el Marketing y Ventas, con el proceso de promoción del producto mediante el envase, brindando información detallada al cliente de los beneficios del okara y la funcionalidad del snack para el sistema digestivo de las

mascotas; y los servicios con asistencia e información adicional personalizada para el cliente sobre las bondades del producto.

Las actividades de apoyo que agregan valor al producto son la gestión de inventarios, y el aprovisionamiento con el abastecimiento y trazabilidad de los vegetales no transgénicos. Entre las actividades que pueden generar ventajas competitivas se encuentran la infraestructura de la empresa, que destaca por estar situada en la planta industrial “Parque Tecnológico Industrial del Cerro”, y el desarrollo de la tecnología por su innovación y mejora continua con la deshidratación del okara y la creación de nuevos productos.

De las actividades de la cadena de valor se desprende el potencial de Naturezas para seguir la estrategia de diferenciación (Anexo 9).

1.7. Mercado

Según un informe de la Comisión de Tenencia Responsable y Bienestar Animal (COTRYBA) publicado en el 2017, a esa fecha existían cerca de 1.700.000 perros distribuidos en 820.000 hogares formales (67% del total de Uruguay), lo que indica un promedio aproximado de dos perros por hogar. Del 2017 a la actualidad, la población ha aumentado en un 1,39%, valor que también se aplicará como supuesto de incremento al total de caninos del país, así como a los hogares que cuentan con ellos, alcanzando un total de 2.363.000 perros en 1.139.800 hogares. A efectos de este informe se considerará como población objetivo a cada hogar, representando a un dueño, el que será el cliente objetivo o final, y a dos perros, quienes serán los consumidores finales.

El valor muestral representativo de esta población objetivo, con un 95% de confianza, asciende a 385 dueños de perros, cantidad alcanzada en una encuesta realizada internamente para validar la idea de negocio. De dicha encuesta surge que un 95,5% de las personas considera a su perro como un miembro de la familia, reconociéndolo como un “perrhijo” y/o, dándole un trato de afecto constante. Aplicando este porcentaje al total de hogares que tienen perros en Uruguay, se alcanza un TAM (*Total Available Market*) de 1.088.509 hogares.

Para el cálculo del SAM (*Serviceable available market*) se propone servir inicialmente a la población de la zona metropolitana (incluye todo Montevideo y las siguientes ciudades de Canelones: Barra de Carrasco, Barros Blancos, El Pinar, La Paz, Lagomar, Las Piedras, Lomas de Solymar, Pando, Parque Carrasco, Paso de Carrasco, Progreso, San José de Carrasco y Solymar), perteneciente a un estrato social medio y alto. La cantidad de hogares con perros en esta zona representa un 47,4% del TAM. Por otro lado, según un informe de Presidencia del año 2015, dichos estratos representan un 30,5% y un 8,1% respectivamente, alcanzando así un 38,6% del total de la población uruguaya. A partir de lo anterior, se llega a un SAM de aproximadamente 200.000 hogares.

Considerando a su vez el mercado altamente competitivo, así como la fuerza de marketing y ventas en las que invertirá la empresa, se propone alcanzar un SOM (*Serviceable obtainable market*) para el primer año del 7% del SAM, representando esto 14.000 hogares, estimándose para el siguiente año un aumento del 9% sobre el año anterior, y del 10% a partir del tercer año en adelante. Si bien en la encuesta se evidencia que un 21,4% de los potenciales clientes no suele comprar snacks caninos, se

espera que, con una correcta fuerza de publicidad, marketing y ventas, se logre no solo acaparar *market share* del mercado existente, sino expandirlo en el largo plazo.

A su vez, el mercado integrado por habitantes que le dan importancia, promueven y propician el consumo de alimentación natural y economía circular se superpone con el anterior. En los últimos años, se registró un aumento del 71% de personas que buscan productos sostenibles y un crecimiento del 65% que menciona preocupación por la naturaleza (ComunicarSe, 2021). A través de una landing page realizada internamente, se concluye que un 82% de la muestra se interesa por productos que generen una economía circular y den beneficios sociales y ambientales, y más específicamente, según los datos de la última encuesta lanzada, un 90% de los encuestados respondió que valoraría que la producción de alimentos caninos contribuya al cuidado del medio ambiente. Si bien estas cifras no son consideradas para el cálculo del mercado objetivo, se realiza el análisis de esta tendencia resultando en un efecto positivo para el producto a desarrollar.

1.8. Comportamiento del cliente

El cliente objetivo es toda persona que considere a su mascota como un integrante de su familia, otorgándole un trato de afecto constante e interesado por brindarle una buena calidad de vida, teniendo a su vez los recursos financieros suficientes para realizar la compra de un snack canino.

Se detallan a continuación los comportamientos relevantes de los prospectos de cliente que surgieron de las entrevistas y encuestas realizadas (Anexo 4):

- Al momento de comprar la alimentación a sus mascotas, las personas priorizan que el alimento sea específico para la edad de las mismas (cachorro, adulto, anciano) así como que aparente ser sano y nutritivo. Un porcentaje inferior, pero no menor de los encuestados, se basa también en la recomendación de su veterinario. Asimismo, al comprar un alimento nuevo, un 61,9% de los encuestados chequea la composición de ingredientes.
- Los lugares de compra de alimentos caninos más frecuentes son las veterinarias pequeñas, ya que generan un sentimiento de confianza y contención, sobre todo cuando el cliente ya es asiduo a ellas, seguido por las tiendas *on-line*, que ofrecen practicidad, siendo el tercer lugar los supermercados, con un 13,5% del total de encuestados.
- Un 78,6% de los clientes potenciales suelen dar snacks a sus mascotas, tanto en calidad de premio o mimo, o simplemente como una colación entre comidas. La compra de este producto es en general espontánea y se adquiere en el mismo lugar que la ración, ya sea porque llama la atención como producto *per se*, o porque es recomendado por el veterinario. Un menor porcentaje da a sus perros snacks caseros, tanto especialmente preparados como directamente los sobrantes de su propia comida.
- Los clientes suelen dar a sus mascotas alimentación que no contiene insumos cárnicos, tales como frutas, verduras y granos (arroz). Un 5,6% de los encuestados lo hace siempre, otorgándoles una dieta basada en proteínas vegetales, mientras que un 84,9% lo hace en ocasiones, sobre todo cuando el perro está enfermo. Además, un 94,5% de los clientes potenciales compraría snacks caninos de okara.

- Si supieran que una marca saludable y conocida lanza una nueva línea de productos al mercado, la mayoría de los clientes (65,9%) sentiría confianza en los mismos, dándole la oportunidad a sus mascotas de consumir también la marca. A un 31,7% de los encuestados este dato les resultó indiferente, no influenciando en su decisión de compra.
- Los clientes más proclives a comprar snacks caninos son aquellos que viven solos o en pareja, principalmente en los barrios de Pocitos, Buceo, Carrasco y Malvín, seguidos por Punta Carretas, Parque Batlle, Prado, la Blanqueada, Cordón y Centro.

1.9. Perfil del cliente según niveles

Se categoriza a los clientes de la siguiente manera, siendo dichos niveles no excluyentes entre sí:

- **Personas que buscan un estilo de vida saludable para sus mascotas a través de la alimentación:** las personas con un nivel socioeconómico medio - alto buscan una alimentación saludable para sus mascotas exclusivamente por conciencia y/o elección, y en otros casos por recomendaciones de profesionales atendiendo a las necesidades de cada raza en particular.
- **Personas que se interesan y están comprometidas con el cuidado del medioambiente:** priorizan el cuidado y preservación del medio ambiente, dando especial importancia a la trazabilidad de alimentos que consumen y el efecto que tienen los procesos productivos en el ecosistema.
- **Cliente analítico:** personas que están más pendientes de sus mascotas, frecuentando centros veterinarios y *petshops*. Eligen los productos investigándolos conscientemente, comparando los precios y los beneficios de los mismos antes de realizar la compra.
- **Cliente espontáneo:** frecuenta menos los establecimientos comerciales específicos y las páginas web vinculados a las mascotas, pero cuando los visitan efectúan compras por impulso sin analizar detalladamente las características del producto que adquieren. A su vez, se ven tentados a realizar compras cuando los productos se encuentran visibles, al alcance, y les llama la atención.

1.10. Competencia

Actualmente no existen empresas que estén realizando procesos de revalorización del okara a nivel nacional ni produciendo y comercializando alimentos para personas o mascotas con este insumo como ingrediente principal, por lo que se entiende que no existen competidores directos para este proyecto. En base a lo anteriormente mencionado, se analiza entonces la competencia indirecta:

- **Emprendimientos de snacks caninos naturales:** existen cada vez más emprendimientos relacionados con esta industria, ya que se combinan varias tendencias en alza: el consumo de alimentos naturales, la humanización perruna y los emprendimientos no industrializados. La producción de estos snacks se basa en procesos amigables con el ecosistema. Si bien estos emprendimientos aún no están industrializados, tienen un gran alcance a su público objetivo, que son principalmente dueños jóvenes de perros, o parejas de entre 20 y 35 años. Se promocionan a través de redes sociales y contactos con veterinarios o especialistas en el tema y entregan sus productos por cadetería o en forma personal. Ejemplos de ese sector de competencia son “Huellitas”, “Pastelería Consentidos”, “Hoy te premio” y “Dog World”.

- **Marcas industrializadas que incluyen snacks caninos procesados:** las marcas de alimentos para perros industrializadas y ya consolidadas en el mercado también incluyen snacks en su línea de productos. Si bien son ultra procesados y su valor nutricional es más bajo que aquellos que se elaboran con ingredientes naturales, al ser considerados tradicionales tienen un gran alcance al *market share* disponible. Se comercializan principalmente en supermercados, grandes cadenas especializadas en mascotas (Laika) así como en veterinarias pequeñas, y se presentan tanto de forma independiente y unitaria, como en combos promocionales con la compra de la ración e incluso como muestras gratuitas otorgadas con la compra de otro producto. Ejemplos de este sector son los snacks de "Pedigree", "Magnus", "Mastic", "Wild Spirit", "Dog Licious", "Virbac", destacándose que algunos de ellos no son solamente un premio, sino que ayudan a mejorar el aliento de la mascota. Estas marcas renuevan continuamente sus productos, ya sea innovando en formas, sabores o funcionalidades.

Como potencial competencia cabe mencionar a la marca "Green Pet", la cual ya se encuentra industrializada y se basa en la producción de ración balanceada natural para perros. En su horizonte cercano propone la incorporación de snacks saludables en su línea de productos.

Se incluyen dentro del análisis aquellos sustitutos de los snacks, los cuales pueden representar un efecto negativo para estos. Las orejas de cerdo, paté y donuts caninos así como los huesos directamente adquiridos de las veterinarias son opciones por las que algunos clientes optan.

1.11. Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades detectadas son el crecimiento constante del mercado de alimentos para perros, estar frente a una innovación mundial al darle un uso industrial al okara y la concreción de alianzas estratégicas con veterinarias para expandir el negocio a nivel nacional con una nueva marca.

Al contar con poca experiencia y las bajas barreras de entradas al sector, las empresas de la competencia que cuentan con una marca de alta percepción en el mercado se vuelven una fuerte amenaza. Asimismo, la utilización funcional del okara se está volviendo de interés, factor que también resulta una amenaza dado que, si otras empresas dedican sus recursos a esta investigación, se corre el riesgo de ser imitados y alcanzados por potenciales competidores. Otro factor de riesgo es la temporalidad en la producción de soja no transgénica, ya que si el tiempo de cultivo se retrasa por factores climáticos, plagas, etc., se puede producir un desabastecimiento al no contar con la materia prima suficiente.

Del análisis realizado se concluye que si bien las amenazas están presentes, la mayoría de estas son propias de cualquier innovación, por lo que se deberá hacer énfasis en penetrar el *market share* de forma agresiva tomando ventaja del valor agregado del producto, y una vez que el mismo se encuentre consolidado en el mercado y la competencia se aproxime, se deberán extremar los esfuerzos en innovación, haciendo uso de las oportunidades y desplazando así la frontera de productividad.

2. Diagnóstico del modelo de negocios actual

El modelo de negocios para la nueva línea de snacks caninos se presenta en el Anexo 3. A continuación se detallan los principales aspectos del mismo:

2.1. Segmentos de mercado objetivo

El presente Plan de Negocios tiene como objetivo atender el mercado SAM, el cual se divide principalmente en tres segmentos, que si bien no son excluyentes entre sí, se priorizan según el orden establecido a continuación:

- **Dueños de perros afines a la alimentación saludable y natural:** este grupo de personas prioriza e incluso promueve el consumo de alimentos saludables, naturales y amigables con el medio ambiente. Cuentan con un poder adquisitivo medio - alto, siendo la prioridad la calidad del producto y no su precio. Se integra principalmente por *millennials*, seguido por aquellos miembros de la generación X más proclives a seguir tendencias y hábitos saludables. Este segmento es uno de los principales focos de este proyecto debido a su tendencia en aumento y a la alineación con la misión, visión y objetivos estratégicos de Naturezas.
- **Dueños de perros que sufren problemas digestivos o estomacales:** perros de razas como los Pugs, Bulldogs Ingleses y Franceses, salchichas y labradores Retriever son conocidos por sus problemas digestivos o estomacales. Este perfil de consumidores se compone por los dueños de este sector de perros que están obligados a consumir productos que contemplen y propongan una solución a estos problemas. Se considera que su poder adquisitivo es medio - alto. Este segmento representa al segundo foco principal de interés del proyecto ya que son quienes se benefician directamente de los aportes nutricionales del okara, nutriente con un alto contenido de proteínas vegetales que cumple con la función del pasto, el remedio “natural” de los caninos.
- **Dueños que le dan afecto constante a sus perros / “Perrhijos”:** este segmento se caracteriza por humanizar a sus mascotas y otorgarle lo más novedoso del mercado. Se compone principalmente de parejas jóvenes conviviendo, adultos que viven solos y ancianos (quienes no se consideran parte del público objetivo por entenderse que no son ellos quienes compran la alimentación a sus perros).

2.2. Propuesta de valor

De acuerdo a los *verbatim* identificados (Anexo 4), se elabora un prospecto de la rueda de esencia de marca (Anexo 10), en la que el CORE queda definido por los siguientes términos: natural, innovadora, saludable y sustentable. El *insight* representativo del segmento objetivo es: “Las personas que quieren a sus mascotas como un integrante de su familia se preocupan por la felicidad y el bienestar de la salud de sus perros, y también se interesan por el cuidado del medio ambiente para las futuras generaciones”.

A partir del *insight* y de la percepción de la marca (Anexo 10), se identificó como beneficio clave ofrecer a las personas que tienen mascotas un producto de composición natural y funcional para cuidar la salud digestiva de las mismas, y como razón para creer se tiene una marca fuerte (by Naturezas), con innovación tecnológica, y años de experiencia en la producción de alimentos saludables. Por ello, la propuesta de valor es la siguiente: Okara’s Pet es la marca de Naturezas, creada para producir

alimentos saludables y sustentables para mascotas, ofreciendo a las personas que quieren a las mismas como un miembro de su familia, productos con proteínas vegetales como el okara, con el potencial de poder incluirse en cualquier dieta que contribuya a mejorar la salud digestiva de los perros, respaldada por sus años de experiencia y profesionalismo.

Esta propuesta de valor abarca los tres segmentos de mercado, y consiste en producir un snack funcional *premium* para perros, considerando el cuidado del medio ambiente en su producción. A diferencia de otros competidores, es el primer y único snack funcional vegano producido a base de okara deshidratado que no contiene derivados de la carne, por lo que será una gran alternativa para premiar también a los perros hipoalérgicos. La calidad nutricional de este snack hace que no solo se trate de un premio para las mascotas, sino que también puede ser brindado cuando el perro presenta problemas digestivos, debido a su alto contenido de fibras y proteínas vegetales.

2.3. Canales de distribución

Las ventas serán tercerizadas tanto en veterinarias pequeñas como en tiendas naturales. Asimismo, se continuará trabajando con las grandes cadenas de supermercados en las cuales Naturezas vende sus productos actualmente. Se consideran estos puntos de venta como clientes intermediarios, mientras que los dueños de perros son los clientes finales. También está prevista la venta del producto en ferias y exposiciones de mascotas, donde el contacto será directo con el cliente final.

El producto podrá ser adquirido por los clientes intermediarios a través de la página web de Naturezas o mediante los vendedores de la empresa, y por los clientes finales en los distintos puntos de venta mencionados. No está previsto que los mismos realicen pedidos directamente a la empresa, dado que los costos de logística y distribución encarecería desproporcionadamente el producto.

2.4. Relación con los clientes

La marca aspira a una fidelización tanto de los clientes intermediarios como de los finales. El personal de las veterinarias y tiendas naturales con las que se trabajará, estará adecuadamente capacitado de forma que puedan recomendar el producto y evacuar las dudas que pudieran surgir. Se asume que la relación con las grandes superficies será más distante, por lo que en un período inicial habrá promotores informando y dando a conocer el producto de manera personalizada.

La empresa brindará asesoramiento técnico y resolución de consultas a través de su página web, de una línea telefónica y de WhatsApp, para hacer énfasis y mantener la cercanía en la comunicación no solo con los clientes intermediarios, sino también con los finales. A su vez, se buscará generar confianza, credibilidad y cercanía con los clientes finales a través de participaciones en ferias o exposiciones de mascotas en donde se informará sobre los beneficios de los productos ofrecidos.

2.5. Modelo de ingresos

Los ingresos del presente modelo provienen de la venta de snacks a los clientes intermediarios (75% a veterinarias, 20% a supermercados y 4% a tiendas naturales), así como a los clientes finales (1%) en ferias y exposiciones, variando los precios del producto según el punto de venta. Se estima que los márgenes por canal, considerando la estructura de ventas y los precios definidos serán los siguientes:

Concepto	Veterinarias	Supermercados	Casas naturales	Ferías y exposiciones
Precio de venta unitario	\$ 219	\$ 197	\$ 230	\$ 310
Descuentos comerciales	-\$ 11	-\$ 10	-\$ 12	-\$ 16
Costo unitario	-\$ 88	-\$ 88	-\$ 88	-\$ 88
Margen de contribución	\$ 120	\$ 99	\$ 130	\$ 206
RCP	21.6%	17.8%	23.5%	37.1%
Estructura de ventas	75%	20%	4%	1%
Margen de contribución/ estructura de ventas	\$ 89.9	\$ 19.8	\$ 5.2	\$ 2.1
RCP/ estructura de ventas	76.9%	16.9%	4.5%	1.8%

Tercerizar la venta hace que los vendedores puedan enfocarse más en cada cliente, contribuyendo a un sistema de distribución y logística más sencillo y con menor margen de error. A su vez, el cliente final podrá adquirirlo en el lugar que realiza las compras asiduamente, haciendo que la experiencia sea en un entorno de confianza.

2.6. Recursos clave para la propuesta de valor

Se destaca que Naturezas cuenta con una infraestructura sólida, una marca, cultura, conocimientos y trayectoria adquiridos y consolidados, personal capacitado y clientes fidelizados. Sin embargo, la empresa tiene presente que este producto innovador será insertado en un mercado en el que actualmente no opera, asumiendo las implicancias.

Por lo antes expuesto, es necesario contar con un espacio físico habilitado para colocar la línea de producción exclusivamente para los snacks, adquirir las maquinarias necesarias para el mezclado, extrusión, horneado, enfriamiento, división y empaquetado del producto, así como un depósito para almacenar el stock. Por otro lado, en el entendido de que hay un gran desafío en la implementación de esta nueva línea de negocios, se debe considerar un *Community Manager* que aplique una estrategia comercial y de marketing, siguiendo las etapas del *funnel* (atención, interés, deseo y acción), para que las personas comiencen a tener un conocimiento general de la nueva marca, brindando una comunicación eficaz con la información de los beneficios del producto a los clientes potenciales y reales, consiguiendo que comprendan el snack y fidelizándolos. Asimismo, es vital contar con diseñadores para crear el *packaging* y los gráficos de los materiales de publicidad que se colocarán en los distintos puntos de venta.

Con respecto a los recursos humanos, se deberá capacitar al personal destinado a esa actividad así como contratar vendedores con experiencia en el rubro. Es fundamental el desarrollo de las vías de contacto, donde los clientes podrán realizar consultas. En el Anexo 11, se realiza el análisis VRIO de los recursos y capacidades que la empresa debe incorporar para lograr una ventaja competitiva.

2.7. Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor

Las actividades y procesos claves para el éxito de la propuesta de valor son: Investigación y desarrollo de la deshidratación del okara; deshidratación del okara, lo que permite obtener el insumo principal; formulación y desarrollo del producto; definición y construcción de la nueva marca (*branding*); lanzamiento multicanal de la marca para posicionar el producto; elaboración de los snacks, control de calidad y empaquetado; logística de distribución; y promoción y venta de los snacks (Anexo 12).

2.8. Socios clave para el modelo de negocios

A fin de garantizar la propuesta de valor se cuenta con socios clave que aseguren el impulso y progreso del modelo de negocios. Por un lado, IM-PTI, acuerda un contrato para alquilar el lugar físico de la planta de producción y otorga beneficios de exoneración de impuestos contemplados en la Ley de Inversiones; INIA, quien contribuye con el programa de mejoramiento del indio blanco de la soja (cuya semilla tiene mayor proteína que aceite); el Gobierno de Canelones y los productores de soja, con quienes se suscriben contratos anuales por el cultivo de soja no transgénica; INASE, que certifica la trazabilidad de la semilla; MGAP, organismo que habilita la formulación de la receta del snack para la comercialización del producto y la ANII, con la financiación del proyecto.

Por otro lado, se consideran alianzas estratégicas con Cálce-clínica veterinaria y d+cotas veterinaria, con el fin de generar ventas cruzadas y brindar asesoramiento técnico a los clientes finales; así como con Mercado Verde, Mundo Animal y Ciudad Aventura, las cuales se encuentran bien posicionadas y distribuidas estratégicamente en el área metropolitana, permitiendo que el segmento objetivo acceda al área de influencia con el conocimiento del producto y por la conveniencia de la compra.

2.9. Estructura de costos

Los costos son principalmente variables, siendo éstos la materia prima y el okara deshidratado, el cual se produce internamente, incurriendo en sus propios costos de producción. Dentro de los costos fijos se incluyen el alquiler del espacio físico donde se desarrollarán las actividades, las remuneraciones y cargas sociales del personal, el mantenimiento del software y la maquinaria, los costos de publicidad y marketing, y otros gastos de administración y ventas.

Si bien no se prevén variaciones significativas en la proyección de costos en los próximos 5 años, sí se espera una disminución en los costos fijos progresiva al reducir el personal así como la fuerza de marketing intensiva del comienzo (Anexo 13).

2.10. Fortalezas y debilidades

Como fortalezas se destacan las capacidades de producción, calidad total, innovación y tecnología de la empresa, así como el personal profesional y calificado para las operaciones y administración, los valores y filosofía, la perspectiva de la marca, la infraestructura y los recursos financieros. Se utilizan productos naturales de calidad y con trazabilidad que le brindan confianza al cliente en la decisión de compra. La producción está orientada a generar una economía circular y contribuir con el cuidado del medio ambiente. La empresa tiene asociaciones afianzadas con actores claves como entidades gubernamentales y proveedores estratégicos debido a su trayectoria y buena reputación en el mercado. Por otro lado, las debilidades están relacionadas con la falta de experiencia de Naturezas tanto en la elaboración de alimentos para mascotas como en el correcto tratamiento del okara deshidratado, dos factores clave que arriesgan el diferencial propuesto.

Se concluye que la empresa cuenta con un gran respaldo para desarrollar esta nueva unidad productiva, pero deberá enfatizar en subsanar las debilidades mencionadas con las correctas alianzas estratégicas con socios y proveedores.

3. Conclusiones del Diagnóstico y Evaluación de Alternativas.

3.1. Conclusiones del análisis

Del análisis realizado, se identifica claramente una oportunidad de negocio con la producción y venta de snacks para mascotas. A través de la misma se logra solucionar el problema de la empresa, que consiste en la revalorización del okara. Si bien el insumo deshidratado no se comercializa en su totalidad y la solución que se propone es parcial, el excedente se almacena como stock para la producción, lo cual es posible debido a la extensión de la vida útil del mismo, generando un valor al desecho y permitiendo a su vez, ingresar en un mercado en constante crecimiento con una idea innovadora. El excedente de okara almacenado resulta también conveniente a los efectos de facilitar y proporcionar valor e insumos en futuras investigaciones e innovaciones sobre esta temática.

3.2. Alternativas identificadas para resolver el problema

Como parte del trabajo realizado, se propusieron diferentes alternativas con el fin de solucionar el problema de Naturezas. Entre ellas, se menciona la producción de un símil al pan rallado con el okara deshidratado, no solo para la sustitución en su producción interna, sino para la venta al público. Otra idea fue la producción de snacks funcionales para perros con el okara deshidratado como ingrediente principal. También fue considerada la opción de desarrollar *nuggets* y hamburguesas para humanos, cuyo principal ingrediente fuera el okara deshidratado, siendo un alimento vegano y apto para celíacos. Por último, se evaluó la posibilidad de vender el okara deshidratado a las fábricas de pastas, para su utilización en la elaboración de sus productos, tales como ravioles.

3.3. Análisis de las alternativas propuestas

A partir de la evaluación de las alternativas, la de las *nuggets* y hamburguesas para humanos se descartó ya que la empresa tiene intenciones de diversificar su línea de negocios, sumado a los estrictos requisitos de habilitaciones y formalidades para poder elaborar alimentos aptos para celíacos. En cuanto a la venta del símil al pan rallado, la idea no resultó atractiva, ya que existen diferentes sustitutos disponibles en el mercado. La opción de la venta de okara deshidratado a las fábricas de pasta, implica un segmento de mercado más acotado y al igual que en la opción anterior, se entiende que no es tan novedoso y disruptivo. Finalmente, la idea de los snacks funcionales para mascotas, resulta innovadora y permite a Naturezas diversificar su modelo de negocios actual, posicionándose en un nuevo mercado que tiende a desarrollarse cada vez más.

3.4. Alternativa seleccionada

Frente a las distintas opciones, la decisión fue optar por la realización de snacks funcionales para mascotas, en el entendido de que implica la diversificación del mercado para la compañía, y de que es un sector que se encuentra en auge ya que cada vez se le brinda más cuidado a las mascotas y se tiene mayor información sobre la salud alimentaria de las mismas.

3.5. Justificación de la Alternativa Seleccionada

Tal como fue mencionado, el mercado para mascotas viene creciendo en la última década cerca de un 10% anual. Por otro lado, la Dra. en Ciencias Veterinarias Stephanie Lachs, comentó en la entrevista

realizada que la mayoría de los snacks ofrecidos en el mercado son ultra procesados, por lo tanto el hecho de que esta propuesta sea de origen natural y con un adecuado manejo de la materia prima, es más que favorable. Existe un alto porcentaje de mascotas con obesidad como consecuencia de los desórdenes alimenticios, es por eso que ella recomienda la inclusión de snacks saludables en la dieta de sus pacientes, sin superar el 10% de las calorías que debe consumir el perro en su dieta total. Sugiere el consumo del snack como una colación o suplemento, no como mimo. A su vez, indicó que quienes venden artículos veterinarios están cada vez más abiertos a la variedad de alimentos, ya que los clientes desean consentir y cuidar a sus perros y por tanto demandan este tipo de productos.

Dentro de la oferta de snacks, uno de los emprendimientos más reconocidos es “Huellitas”, con Valeria Duarte detrás del mismo, quien se dedica a la producción de snacks vegetarianos. Considera que sin dudas es un mercado a desarrollar, ya que no existen snacks veganos/vegetarianos naturales en el mercado.

De la encuesta realizada a 385 personas, el 97% considera a su perro como un miembro de su familia. El 31% vive con su pareja e hijo, el 23% solo(a), el 21% solo con su pareja, el 16% con sus padres, el 4% solo con hijos y el 4% con otro miembro de la familia o amistades. El 53,6% prefiere comprar productos sanos y nutritivos a su mascota, el 61,9% chequea los ingredientes sobre todo cuando compra una marca nueva. Un 59% desconoce las propiedades del okara, pero están muy interesadas en conocerlas y un 41% manifiesta haber escuchado del contenido fibroso del okara. Además, el 94% le dio una aceptación al snack a base de okara porque le agrada el producto, para premiar o para mejorar problemas de salud digestiva de su mascota, mientras que sólo un 6% desconfía del mismo. En líneas generales se observa una tendencia de las personas a comprar snacks que sean saludables y complementen la dieta de su mascota al mismo tiempo que la miman.

Cecilia Etcheverrigaray, *marketing manager* de Purina, explicó que en Uruguay el rubro de alimento para mascotas factura entre US\$160 y US\$180 millones por año y tiene proyección de seguir creciendo en respuesta a la diversificación de hogares que adquieren mascotas. Sostuvo que hay un nuevo público interesado en adoptar mascotas, los más recurrentes son las personas que cuando llegan a su vejez optan por tener perros como compañía o los jóvenes que viven solos y van en busca del mismo objetivo. Añade también, que si bien a nivel local se produce un estimado de 80 mil toneladas por año, en el mercado uruguayo se están consumiendo productos *mainstreams* (gama media o consumo corriente), pero no *premium*. Entonces está la oportunidad de educar a los clientes y desarrollar la categoría, principalmente de productos húmedos y snacks: “*todo lo que refiere a consentir una mascota*” (El Observador, 2022).

Teniendo en cuenta las explicaciones y evidencias presentadas, se observa que Uruguay es uno de los países de la región con mayor gasto en el mercado de productos y alimentos caninos. Además, los mercados especializados del sector se encuentran en un periodo de surgimiento. En ese sentido, se estima que más empresas y emprendimientos propiciarán una carrera en el mercado de comida saludable, por lo que ser uno de los pioneros en este sector resulta una gran oportunidad. Por lo tanto, se propone la fabricación y comercialización de un producto *premium*: snacks funcionales para mascotas.

4. Recomendaciones

4.1. Grupo conductor de la implementación

El grupo conductor de la implementación debe ser liderado por los accionistas de Naturezas, los cuales ocupan cargos gerenciales dentro de la empresa tomando las decisiones estratégicas y generando el *feedforward* que facilitará la toma de decisiones a las personas que se encontrarán en los cargos operativos.

4.2. Identificación de inversiones

Las inversiones para respaldar el funcionamiento del Plan de Negocios son:

- **Inversión en activo fijo tangible:** considera el costo y la vida útil de la maquinaria (línea de producción integrada fabricada en China, la cual produce 150 kg/hr) y las herramientas necesarias para el inicio y operación del proyecto de acuerdo al nivel de producción y precio.
- **Inversión en activo fijo intangible:** considera la licencia de funcionamiento, registro de marca, propiedad de página web y patente de la receta de los snacks.

4.3. Dimensionamiento de recursos acorde a las decisiones de implementación

Se determina la necesidad de un espacio físico de aproximadamente 225 m². En el Anexo 14 se representa gráficamente junto con la línea de producción necesaria, siendo posible cubrir la creciente demanda a largo plazo. A través del plan de comercialización y ejecutando el presupuesto de *trade marketing*, se confeccionarán cerca de un millón de materiales gráficos, se implementará una plataforma web para la nueva marca, y se adicionará un botón de enlace en la página web de Naturezas para que redireccione a la nueva.

4.4. Impacto en los grupos de interés

Los grupos de interés con impacto directo son los trabajadores y accionistas de la empresa, ya que se corre el riesgo de pérdida de liquidez; los productores de soja y Gobierno de Canelones, INASE, INIA, MGAP, Facultad de Química, ANII, quienes podrían ocasionar retrasos en las habilitaciones técnicas y viabilidad del producto; la Asociación de amantes de los animales, SMVU, las grandes superficies, veterinarias y distribuidores *e-commerce*, quienes podrían causar que se pierda el prestigio de la marca. Los grupos de interés con impacto indirecto son los competidores, con la aparición de nuevos productos alimenticios innovadores, y los proveedores de otros insumos que podrían ocasionar desabastecimiento. Al conocer estos riesgos se puede planificar una adecuada estrategia para mantener un buen vínculo con ellos (ganar-ganar) y que aporten activamente al proyecto, mejorando el rendimiento económico de la empresa y cocreando un valor social y ambiental (Anexo 15).

4.5. Marketing

Para el modelo de negocios propuesto, se recomienda la siguiente estrategia de marketing:

Producto

Snack funcional para mascotas: el producto forma parte de una línea *premium*, cuyo atributo principal es ser un snack saludable hecho a base de productos naturales, con el okara como ingrediente

principal. Se lanzará al mercado con tres sabores diferentes (zanahoria, remolacha y espinaca), con el objetivo de ser un complemento dietario para todos los caninos con necesidad de mejorar su salud digestiva y como un premio o mimo para el mismo. Es apto para todo tipo de razas y edades. Asimismo, el producto es atractivo por la forma de huesito de cada galleta.

Marca: Okara's Pet By Naturezas será el nombre elegido en base a la importancia de revalorizar el okara, pudiendo los clientes relacionar la marca con un snack saludable y sustentable.

Empaque: siguiendo la línea de un producto *premium* y sustentable, el empaque será una caja sofisticada (apuntando al segmento objetivo de clase medio - alto) y de forma cilíndrica debido a que está asociada con la característica de circularidad del producto. Esta será elaborada con material reciclado (cartón ondulado biodegradable) y permitirá mantener herméticamente conservado al snack para garantizar la humedad adecuada y calidad del mismo. En el empaque estará plasmada la marca y una línea de color vertical según el sabor del snack; en la parte posterior, el valor nutricional, la tabla de cantidad de galletas por día según el peso del canino, la descripción de los beneficios del snack y la fecha de caducidad. Cada paquete será de 250 gramos y contendrá aproximadamente 17 galletas en forma de huesitos.



Plaza

Se determina que los puntos para comercializar el snack son los *retailers* como veterinarias, tiendas naturales y las grandes superficies. Los materiales POP (*Point of Purchase*) que se usarán en las veterinarias con locales grandes son *floor prints* colocadas en el piso al ingreso del lugar, y en las veterinarias chicas *banners* de pie con estructura autosostenible; en la tiendas naturales se colocarán cenefas en las estanterías o exhibidores donde se encuentre el producto y *banners* de pie al costado de las cajas de cobro; en las grandes superficies se emplearán *banners* colgantes para llamar la atención y que se visualice la ubicación del producto, pequeñas islas ubicadas cerca de las cajas rápidas de cobro para influir en la practicidad de la compra, cenefas estrechas decorativas ubicadas en el borde externo de los entrepaños de la góndola y *stoppers* medianos. El canal de distribución será indirecto y corto, porque el producto final se empaqueta y embala para ser almacenado en el depósito de la empresa, luego se distribuye a los intermediarios, y estos al cliente final (Anexo 16).

Precio

Por tratarse de un producto innovador y de calidad, la estrategia de precio establecida será la de penetración del mercado, dirigido al segmento objetivo de los niveles socioeconómicos medio y alto. Para determinar el precio del producto se consideran los siguientes criterios:

Beneficios percibidos: funcional: Es una de las mayores fortalezas del producto, porque ofrece ventajas marcadas con respecto a las opciones existentes. El beneficio funcional principal es que los clientes cuenten con un snack a base de okara, saludable y sustentable, como complemento dietario de sus mascotas para premiarlas, consentirlas, estén más sanas, vigorosas y sin alergias. Al contener una buena combinación de fibras, no solo contribuye con el proceso de digestión, sino que reduce el volumen y mal olor del excremento del canino. Simbólico: el cliente sabe que se están utilizando insumos sustentables y de calidad para elaborar y comercializar el producto. Sensorial: ofrecer un producto alimenticio innovador, hace sentir al cliente importante y especial. Que el cliente vea que le da un producto *premium* a su perro y que este sea “feliz y saludable” es un gran satisfactor.

Otros Esfuerzos: tiempo: los clientes podrán continuar con su rutina habitual sin perder tiempo en la compra del snack, porque lo tendrán disponible en la veterinaria más cercana, tienda *on-line* o supermercado. Riesgo: por la composición del producto natural, se minimiza el riesgo de que la mascota pueda sufrir de sobrepeso al consumir los snacks a base de okara.

Precio de referencia y medida de valor: en el Anexo 16 se realiza una comparativa de precios de la competencia y se visualiza cuánto estaría dispuesto a pagar el cliente final, resultando el rango entre \$250 y \$299. El modelo de negocios incluye clientes intermediarios, por lo que a partir del análisis de precio de venta al público y considerando los márgenes de ganancia que suelen utilizar los comercios en base a la experiencia de Naturezas, se fija el precio de venta a los mismos:

Concepto	Ciente intermediario	Margen de ganancia	Ciente Final
Veterinarias	\$219	35%	\$295
Supermercados	\$197	50%	\$295
Tiendas naturales	\$230	35%	\$310
Ferias y exposiciones	N/A	-	\$310

Se asume que los clientes suelen pagar un precio más alto al comprar en tiendas naturales, ferias y exposiciones, por lo que para estos puntos se sugiere un precio superior al de los convencionales.

Promoción

A los efectos de obtener resultados exitosos, es fundamental desarrollar una adecuada promoción que permita dar a conocer tanto la nueva marca como los beneficios del okara y de su consumo. Se desarrolla la estrategia de posicionamiento (Anexo 16) con Creator Studio (con quien actualmente trabaja la empresa), buscando la fidelización de los clientes, siendo los principales medios a considerar en la estrategia de *push marketing* y comunicación los siguientes:

Redes Sociales: se trabajará en las plataformas Instagram y Facebook, con nuevas cuentas exclusivamente para la marca. Las redes sociales actuales de la empresa, se usarán como respaldo, pero no será donde se desarrolle la mayor actividad.

Medios tradicionales: se hará foco en el programa Locos x Las Mascotas, inicialmente realizando una campaña de conocimiento del producto y luego abonando por el auspicio de bloques.

Página Web: se creará una nueva página web para la marca, a la cual se podrá ingresar también a través de la actual de Naturezas mediante un hipervínculo.

Participación en ferias y exposiciones: está prevista la planificación anual de los eventos a los que Okara's Pet asistirá, tanto de temática mascota como relacionados al medioambiente. Se cita como ejemplo a Feria Camino Verde y Expo Hogar.

Socios estratégicos: se crearán alianzas con vendedores de alimentos para perros que estén dispuestos a dar una muestra del snack junto con la venta de sus productos, así como con *influencers* de comunidades como los *doglover* o de estilo de comida saludable que deseen participar en campañas de lanzamiento del snack.

4.6. Diseño básico de operaciones clave

Formulación de la receta: se consideran ingredientes que cumplan con los requerimientos nutricionales para asegurar la salud digestiva de la mascota, la cual tiene que ser avalada por un veterinario especialista. Se realizará la mezcla de los ingredientes detallados en el Anexo 17.

Certificación del producto: para obtener la habilitación de comercialización es necesario cumplir con el "Manual de Buenas prácticas en la elaboración de alimentos para animales" del MGAP-BID. Para registrar el producto se completa la "Nota de Registro" y el formulario A2a, y para comercializarlo se gestiona la solicitud de "Certificado de libre venta de un producto para alimentación animal".

Diseño del producto: el *packaging* se describe en la sección Marketing/Producto/Empaque. En cuanto a las galletas, las pruebas serán sensoriales y físicas para obtener un adecuado color, aroma, palatabilidad, humedad y textura. Además, se realizará un *trial run* para un control de calidad.

Almacenamiento de insumos: el almacenamiento de los ingredientes tiene que estar separado de la zona de producción y de los productos terminados. Deben estar correctamente identificados favoreciendo la rotación FIFO dentro de su plazo de vigencia. El stock de seguridad será de 10 días.

Programa de producción: el programa es de carácter intermitente ya que se van a producir lotes de snack en 8 horas al día durante 5 días de la semana. Las etapas de la línea de producción integrada deben estar sincronizadas para lograr un flujo adecuado, que evite la contaminación y el deterioro de los alimentos. Durante todo el proceso deben prevalecer los principios HACCP para el control y mitigación de peligros que puedan afectar la inocuidad del snack.

Almacenamiento de producto terminado: el producto debe estar identificado por su lote de producción y con su fecha de validez, debiendo ser almacenado en condiciones adecuadas de temperatura, humedad y ausencia de luz solar. Al igual que en la zona de producción se debe evitar la condensación de agua en las instalaciones. Se mantendrá un stock de seguridad de 15 días

Operaciones asociadas a las ventas: el diseño de los medios gráficos debe ser presentado en los puntos de venta y campañas de lanzamiento, por medios *off-line* y *on-line*. Los eventos de lanzamiento estarán enfocados a los veterinarios y tiendas naturales para que adquieran los conocimientos de los beneficios del producto, con el fin de que puedan realizar los pedidos de compra y luego incentivar una propaganda de boca a boca cuando los clientes finales realicen las consultas, ya que está demostrado que las personas tienen una fuerte aceptación a las recomendaciones de su veterinario.

Es importante continuar con un seguimiento del comportamiento del cliente final a través de los datos que brinden los clientes intermediarios para poder tener en cuenta que es lo que esperan de la marca y responder mejor a sus necesidades.

Logística de transporte de distribución: el servicio será externalizado. El depósito de producto terminado se ubica en el PTI, cuya ubicación permite acceder de forma sencilla a los almacenes de los canales de ventas mencionados anteriormente, siendo 25 km la distancia al punto más lejano. La frecuencia de reposición a los depósitos de los intermediarios será mensual.

4.7. Diseño organizacional

La nueva unidad de negocio estará contenida dentro de la estructura organizativa actual de Naturezas. Sin embargo, para comenzar con el desarrollo de las funciones es necesario contar con ocho nuevos trabajadores adicionales (un supervisor de planta, tres operarios, un auxiliar administrativo, dos ejecutivos de ventas senior y uno junior). Del Gerente de Producción dependerá el supervisor de planta, y de éste los tres operarios. De la Gerente de administración y ventas dependerán los tres ejecutivos de venta y el auxiliar administrativo. Al cabo del tercer año está previsto prescindir de los servicios de uno de los ejecutivos de venta senior, dado que se entiende que el negocio ya estará posicionado según lo previsto en el mercado (Anexo 18).

Naturezas es una compañía consolidada en el mercado con valores y una cultura organizacional claramente definidos, los cuales serán transferidos a la nueva unidad productiva. La empresa apuesta a la innovación en el mercado nacional llevando a los hogares productos de gran calidad, poniendo especial énfasis en el cuidado del medio ambiente. Es por ello, que resulta clave lograr inculcar estos ideales tanto a los nuevos operarios como a los nuevos vendedores, que son quienes transmitirán a terceros la esencia de la marca. Al momento de contratar al personal, esto será adecuadamente mencionado siendo los directores de la empresa los encargados de hacer llegar ese mensaje. Como forma de contribuir a este logro, dos de los operarios que actualmente trabajan en la producción de alimentos para humanos, serán transferidos por un corto período a la nueva línea, buscando así contagiar a los nuevos ingresos con el espíritu de la organización.

4.8. Aseguramiento de la sostenibilidad del modelo

Dado que el veganismo es una tendencia en auge, está previsto que Naturezas siga creciendo en su línea de alimentos para humanos, obteniendo así el okara natural que permitirá contar con el insumo principal para los snacks, asegurando la continuidad del nuevo modelo. En un censo realizado por la Unión Vegetariana y Vegana del Uruguay, en 2019 existían unas 120.000 personas vegetarianas o veganas en el país, y es probable que esa proporción haya aumentado. Se desataca como nuevo posible socio clave de Naturezas, una empresa de chacinados que con su demanda de productos veganos a base de tofu, hará que aumente la producción y por lo tanto el okara disponible, permitiendo disponer de mayor cantidad del insumo para deshidratarlo y utilizarlo.

Esta nueva línea orientada a la sustentabilidad es una fuerte ventaja competitiva, que le da un diferencial a Naturezas frente a sus competidores y a su vez una mayor fidelidad de los clientes que cada vez son más exigentes. Este factor permite mejorar la reputación de la marca y generar mayor confianza en los socios claves de la empresa, pilares fundamentales para asegurar la rentabilidad del modelo de negocios en el tiempo.

5. Evaluación del retorno y riesgo

5.1. Inversión inicial y subsiguientes

La inversión inicial relacionada se realizará en el año 2023, que a efectos de este informe es considerado el año 0 y asciende a un total de U\$S 226.951 implicando desembolsos tanto en concepto de bienes de uso como de gastos específicos (Anexo 19).

En cuanto a los bienes de uso a adquirir, será necesario importar un set de maquinarias especializadas en producción de alimentos caninos desde China, por un valor total de U\$S 69.998 (gastos de importación, instalación y puesta a punto incluidos), las que serán amortizadas en 10 años. Asimismo, se invertirá en los honorarios correspondientes a la formulación de la receta del snack así como en la habilitación del producto, y en cursos y talleres con el fin de capacitar al personal que formará parte de la nueva línea. Se destinarán U\$S 98.000 en concepto de publicidad, diseño y marketing, siendo este desembolso considerado el más relevante para tener éxito en la penetración de mercado. Se realizará una inversión en capital de trabajo cercana al 9% de las ventas proyectadas, monto que será recuperado al año 5 a efectos conservadores en donde se desestima la perpetuidad.

La inversión inicial de este proyecto se considera baja, ya que Naturezas cuenta con la ventaja de ser una empresa consolidada, por lo que la infraestructura y las inversiones propias de la puesta en marcha de un negocio ya fueron anteriormente efectuadas.

La financiación del proyecto será mixta, siendo el 45,59% financiada con fondos de terceros, mediante un préstamo bancario en U\$S a 5 años de plazo solicitado al Banco Santander, con una tasa de costo de endeudamiento anual del 6,5%, la cual no requiere ningún tipo de garantía adicional. Los intereses del préstamo se calculan mediante el sistema Francés, fijándose las cuotas anuales en U\$S 24.896, monto que incluye capital más intereses, ascendiendo el *all in cost* del préstamo a U\$S 124.482. El restante 54,41% de la inversión inicial será financiada con fondos propios, asumiendo una tasa de riesgo del 12,71%, la que incluye una tasa de subjetividad del 5%. La combinación de estos conceptos deriva en un costo promedio ponderado de capital del 9,14% (Anexo 20). Es política y costumbre de la empresa apalancarse a través de la financiación de entidades bancarias, manteniendo su porcentaje de financiamiento con fondos de terceros constante a través de los años.

5.2. Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

La proyección de ingresos y costos se realiza en un horizonte temporal de 5 años. Para el cálculo de ingresos, se utilizan los precios anteriormente mencionados. Se fija un promedio anual del 5% de los ingresos por ventas para descuentos comerciales a clientes estratégicos. En cuanto a la cantidad de snacks a vender, el primer año se espera alcanzar a 14.000 clientes finales, los que representan un 7% del total del SAM definido. Se prevé que los mismos adquieran un pack de snacks al mes, alcanzando así las 168.000 unidades vendidas. Se espera un incremento de ventas del 9% para el segundo año, y del 10% del tercer año en adelante, alcanzando un 10% del mercado disponible a servir. Se utiliza un criterio conservador en el aumento de ventas a partir del segundo año por la evidencia del crecimiento del mercado.

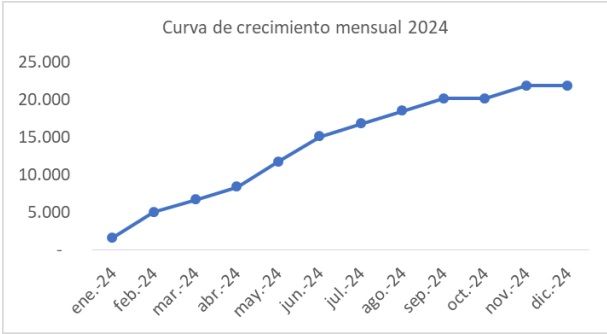
Para la determinación de los costos tales como sueldos y cargas sociales, alquiler, mantenimiento de maquinaria, la mayor parte de la materia prima y otros gastos operativos, se toman como base los incurridos por Naturezas en su línea de negocios principal. Para los nuevos gastos inherentes a la línea

canina, se considera el promedio ponderado de los distintos presupuestos. En cuanto al okara deshidratado, al ser procesado internamente se realiza el cálculo de a cuánto asciende su costo total desde la investigación y desarrollo, hasta que es convertido en un insumo útil, y se considera el costo por kilo de la misma forma que se procedería si se adquiere a un proveedor externo (sin sobreprecio por su venta). Como criterio conservador, se considera un 1% de los ingresos para cubrir eventuales obsolescencias y *sampleos*. Se considera como supuesto que la tasa inflacionaria y la devaluación variarán en la misma proporción compensándose entre sí, razón por la cual no se realizan ajustes por estos conceptos. Se expone un estado de resultados en el Anexo 21, junto con el resto de las proyecciones financieras.

5.3. Proyección de flujos de ingresos y egresos

Los estudios de la Facultad de Química han concluido que de 1 kg de okara natural, surgen 0,22 kg de okara deshidratado. Asumiendo que se destinarán 12.096 kg de este okara para la sustitución de pan rallado, restan 28.600 kg para la producción de snacks. Considerando que cada paquete cuenta con 100 g de okara, durante el primer año se podrán comercializar cerca de 286.000 paquetes. Se realiza el siguiente flujo de fondos proyectado desde el enfoque de la inversión en sí misma. Asimismo, en el Anexo 21 se plantea el flujo operativo para el primer año de actividad.

Flujo de fondos en miles de U\$S		2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Ingresos	Ingresos - Venta de snacks caninos		867,60	945,69	945,69	1.144,28	1.258,71	
	Descuentos comerciales	-	43,38	47,28	47,28	57,21	62,94	
Costos variables	Costo interno de okara	-	19,02	20,73	22,80	25,08	27,59	
	Costo de materia prima	-	335,32	365,50	402,05	442,25	486,48	
Costos fijos	Alquiler	-	17,79	17,79	17,79	17,79	17,79	
	Remuneraciones y cargas sociales	-	103,56	103,56	103,56	82,86	82,86	
	Logística y distribución	-	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	
	Marketing, publicidad y propaganda	-	78,40	58,80	39,20	19,60	19,60	
	Otros gastos operativos	-	31,00	31,00	31,00	31,00	31,00	
	Mantenimiento de maquinaria	-	3,29	3,29	3,29	3,29	3,29	
	Sampleo y obsolescencia	-	8,68	9,46	9,46	11,44	12,59	
Otros conceptos	Amortización	-	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	
	Valor residual						0,00	
Inversión inicial - Gastos	I+D - Receta y fórmula de snacks caninos	-	2,00					
	Habilitación del producto	-	0,33					
	Diseño del producto	-	4,50					
	Marketing, publicidad y propaganda	-	98,00					
	Capacitación	-	5,45					
Utilidad fiscal incremental		- 110,278	148,165	209,274	190,251	374,743	435,571	
Impuesto incremental (IRAE - 25%)		27,57	37,04	52,32	47,56	93,69	108,89	
Utilidad neta incremental		- 82,708	111,124	156,955	142,688	281,057	326,678	
Inversión inicial - Maquinaria	Maquinaria para producción de snacks	-	70,00					
Otros ajustes	Incremento de amortizaciones	-	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	
	Precio de venta maquinaria						35,00	
	Inversión en Capital de Trabajo	-	74,2	10,61	1,81	26,02	13,16	-
	Recuperación de Capital de Trabajo							125,83
Flujo de fondos		- 226,951	107,513	162,149	123,670	274,901	494,512	



Se prevé una curva de crecimiento de ventas mensuales durante el primer año, con un aumento progresivo a medida que la fuerza de comercialización y marketing, el aprendizaje interno y la adopción por parte del mercado aumenten su solidez.

5.4. Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido

El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto asciende a U\$S 616.000, siendo la tasa interna de retorno terminal (TIRt) del 41,89% y el período de repago 1,9 años. La tasa de retorno requerida (WACC) asciende a 9,14%, la misma refleja la política de financiamiento de la empresa y se obtuvo utilizando el método CAPM y el beta desapalancado del sector de procesamiento de alimentos. La evaluación indica que es viable y conveniente desde la óptica financiera al resultar un VAN positivo, TIRt superior a la tasa de retorno requerida y un periodo de repago aceptable por el Directorio.

5.5. Evaluación del riesgo

Los principales factores que podrían poner en riesgo la continuidad del negocio serían un aumento drástico de la inflación del país, así como una crisis social, lo que contraería la demanda de productos *premium* caninos al generar incertidumbre o pérdida adquisitiva en los consumidores. A su vez, la tendencia en alza de esta industria podría incentivar la aparición de competidores amenazando la proyección de ventas realizada. Actualmente, el okara no es comercializado por lo que no hay otra forma de adquirirlo, siendo clave que Naturezas siga manteniendo su producción y demanda de tofu, e incluso la aumente, dado que en caso contrario, se corre el riesgo de no contar con okara disponible para deshidratar y por lo tanto, no poder ofrecer el diferencial prometido.

Con el fin de mitigar el último riesgo mencionado, y dado que el okara deshidratado tiene una vida útil de 18 meses, los primeros años se mantendrá un elevado stock de seguridad de forma de asegurar la disponibilidad del mismo ante eventuales problemas en la producción e independizar relativamente la obtención del okara de la soja. Es crucial respetar las fechas de vigencia del insumo y las indicaciones para manipularlo, ya que no hacerlo pondría en riesgo la calidad del producto final.

El punto de equilibrio del proyecto en el primer año ocurre alcanzando ventas de U\$S 563.844. El cálculo de este importe, así como los valores de equilibrio posteriores se detallan en el Anexo 21.

5.6. Sensibilidad a variables críticas

Se consideran como variables críticas el precio de venta de los snacks así como el *market share* alcanzado, que se traduce en unidades vendidas del producto. Es importante considerar el costo del okara deshidratado (que puede verse indirectamente alterado en caso de ineficiencias en la producción de tofu), y de la materia prima, ya que al estar compuesto principalmente por alimentos, puede sufrir alteraciones propias de la estacionalidad de los mismos.

Se realizan análisis de riesgo contemplando las variables mencionadas (Anexo 22) donde se visualiza la sensibilidad del proyecto ante cambios en las mismas. El mismo no sería viable financieramente si ocurrieran disminuciones en simultáneo mayores al 20% tanto en el precio de venta como en las cantidades vendidas, sí soportando una disminución de hasta el 10% en solamente una de las variables. Se consideran éstas como las variables críticas de riesgo. A su vez, el proyecto no presenta gran sensibilidad ante cambios ni en el costo del okara deshidratado ni en el de la materia prima, solo resultando una rentabilidad negativa en caso de que el precio de venta disminuya más de un 30% o las unidades vendidas decrezcan cerca de un 20%. De todas formas, la variación en el costo de la materia prima presenta más incidencia que la del costo de okara deshidratado. El análisis de escenarios indica la misma pauta: ante variaciones del 10% en todas las variables en simultáneo, el VAN se mantiene positivo, no siendo así cuando la variación es del 20%.

Bibliografía

Agencia Nacional de Investigación e Innovación. (2022). Validación técnica de obtención de okara deshidratado y uso como sustituto de pan rallado en alimentos vegetarianos. Accedido el 10 de agosto, 2022 desde <https://ANII | Agencia Nacional de Investigación e Innovación - Proyectos>

Animal Genetics. (2014). Amylase activity is associated with AMY2B copy numbers in dog: implications for dog domestication, diet and diabetes. Accedido el 28 de julio, 2022 desde <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4329415/>

APPETIZER. (2021). El mercado de alimentos para mascotas: el presente y el futuro cercano. Accedido el 10 de agosto, 2022 desde [https://El mercado de alimentos para mascotas: el presente y el futuro cercano - Appetizer - Diana Pet Food \(appetizerblog.com\)](https://El mercado de alimentos para mascotas: el presente y el futuro cercano - Appetizer - Diana Pet Food (appetizerblog.com))

Banco Mundial BIRF-AIF. (2022). Uruguay: panorama general. Accedido el 15 de agosto, 2022 desde <https://www.bancomundial.org/es/country/uruguay/overview>

ComunicarSe. (2021). Latinoamérica lidera un despertar ecológico que se traduce en la búsqueda de productos sostenibles. Accedido el 28 de julio, 2022 desde [https://Latinoamérica lidera un despertar ecológico que se traduce en la búsqueda de productos sostenibles | ComunicarSe \(comunicarseweb.com\)](https://Latinoamérica lidera un despertar ecológico que se traduce en la búsqueda de productos sostenibles | ComunicarSe (comunicarseweb.com))

El rubro de mascotas mueve más de US\$180 millones por año en Uruguay y se perfila a seguir creciendo (30 de agosto de 2022). *El Observador*. Recuperado de <https://www.google.com/amp/s/www.elobservador.com.uy/nota/comida-juguetes-e-indumentaria-crece-el-consumo-dedicado-a-las-mascotas--202283012235/amp>

Environmental Performance Index. (2022). 2022 EPI Results. Accedido el 8 de setiembre, 2022 desde <https://epi.yale.edu/epi-results/2022/component/epi>

Fona International. (2020). Dog Snacks & Treats 2020 Flavor Trends. Accedido el 25 de agosto, 2022 desde [https://2020-dog-snacks-and-treats-flavor-trendspdf.pdf \(d1e3z2jco40k3v.cloudfront.net\)](https://2020-dog-snacks-and-treats-flavor-trendspdf.pdf (d1e3z2jco40k3v.cloudfront.net))

Green Pet. (2022). Estudios internacionales. Accedido el 10 de agosto, 2022 desde <https://greenpet.uy/estudios-internacionales/>

Hay 1,7 millones de perros en hogares (18 de mayo de 2017). *El País*. Recuperado de [https://Hay 1,7 millones de perros en hogares - 18/05/2017 - EL PAÍS Uruguay \(elpais.com.uy\)](https://Hay 1,7 millones de perros en hogares - 18/05/2017 - EL PAÍS Uruguay (elpais.com.uy))

Howard, P., & Abrantes, D. (2021). Thebridge: La alta tecnología de Uruguay se convierte en centro digital en América Latina. Accedido el 10 de agosto, 2022 desde <https://thebridge.social/es/la-alta-tecnologia-de-uruguay-se-convierte-en-centro-digital-en-america-latina/>

Junta de Transparencia y Ética Pública. (2022). Un mundo parado: El IPC 2021 revela que los niveles de corrupción están estancados. Accedido el 18 de julio, 2022 desde [https://Un mundo parado: El IPC 2021 revela que los niveles de corrupción están estancados | Junta de Transparencia y Ética Pública \(www.gub.uy\)](https://Un mundo parado: El IPC 2021 revela que los niveles de corrupción están estancados | Junta de Transparencia y Ética Pública (www.gub.uy))

Knight, A., & Leitsberger, M. (2016). MDPI: Vegetarian versus Meat-Based Diets for Companion Animals. Accedido el 28 de agosto, 2022 desde <https://www.mdpi.com/2076-2615/6/9/57>

Las razas de perros que tienen más problemas de salud (14 de marzo de 2022). *La vanguardia*. Recuperado de [https://Las razas de perros que tienen más problemas de salud \(lavanguardia.com\)](https://Las razas de perros que tienen más problemas de salud (lavanguardia.com))

Ministerio de Ambiente. (6 de junio de 2022). Economía circular: una nueva mirada del modelo productivo. Accedido el 21 de agosto, 2022 desde <https://www.gub.uy/ministerio-ambiente/comunicacion/noticias/economia-circular-nueva-mirada-del-modelo-productivo>

Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. (2022). Solicitud de registro de alimentos para animales. Accedido el 21 de agosto, 2022 desde <https://www.gub.uy/tramites/solicitud-registro-alimentos-animales>

Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. (2022). Trámites y servicios. Accedido el 21 de agosto, 2022 desde <https://www.gub.uy/ministerio-ganaderia-agricultura-pesca/alimentos-para-animales>

Mordor Intelligence (2016). Industry reports. Accedido el 15 de agosto, 2022 desde <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports>

Mujica, V. (17 de mayo de 2017). Las mascotas mimadas mueven millones en Uruguay. *El Observador*. Recuperado de <https://www.elobservador.com.uy/nota/las-mascotas-mimadas-mueven-millones-en-uruguay-2017517500>

Petfood. (2020). Uruguay: Pequeño pero desarrollado Mercado de Alimentos para Mascotas. Accedido el 15 de agosto, 2022 desde <https://allextruded.com/entrada/uruguay-pequeno-pero-desarrollado-mercado-de-alimentos-para-mascotas-21600>

Quintana, G. (2020). Reutilización de residuos de la soja (okara) para la protección y crecimiento de *Lactobacillus plantarum*. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Plata. Accedido el 15 de mayo, 2022 desde [https://Documento_completo.pdf-PDFA.pdf \(unlp.edu.ar\)](https://Documento_completo.pdf-PDFA.pdf (unlp.edu.ar))

Uruguay XXI. (2019). ¿Por qué Uruguay?. Accedido el 25 de agosto, 2022 desde <https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/informacion/f2f4ae72ea8a18c119e83d51cb0d84ff5124a298.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 – Acuerdo de alcance con la empresa

Los estudiantes de la materia Plan de Negocios de Universidad ORT Uruguay (abajo nombrados), y la empresa, en carácter de proveedora de la idea para el desarrollo del presente Plan de Negocios (abajo nombrado), acuerdan el siguiente alcance en relación al objetivo del Plan.

Objetivo de la empresa

El objetivo principal es la instalación y puesta en funcionamiento de una nueva unidad de negocios para mascotas en la empresa Naturezas, en la ciudad de Montevideo.

La empresa busca obtener a partir del Plan de Negocios un mayor conocimiento del mercado y la industria y un modelo de negocios adecuado para ese contexto.

Alcance del Plan de Negocios

Todos los capítulos del “Contenido Sugerido” suministrado por la Cátedra serán desarrollados. Sin perjuicio de ello, se acuerda hacer énfasis en los siguientes aspectos:

- **Identificación de la oportunidad o problema**
- **Diagnóstico del modelo de negocios actual**
- **Justificación de la alternativa seleccionada**
- **Recomendaciones**
- **Evaluación del retorno y riesgo**

En señal de conformidad se firma el mismo el día 02 de noviembre de 2022.

Los estudiantes:

Kary Francia, estudiante 269671:

Firma



Paulina Lipskind, estudiante 172032:

Firma



Belén Renau, estudiante 166230:

Firma



Por la empresa:

Firma:

Aclaración: Ulrike Gerlach

C.I.: 4.566.686-3



Tutor:

Laura Estrella, C.I. 3.107.473-9:

Firma



Anexo 2 - Aspectos interesantes fuera de alcance del plan

A continuación se presentan los aspectos que por no ser centrales quedaron fuera del alcance de este plan pero que pueden ser explorados en profundidad más adelante o en paralelo a la implementación del plan:

1. Análisis de los puntos GRI (*Global Reporting Initiative*) de la empresa Naturezas, los indicadores a nivel internacional que evalúan a las empresas interesadas en el ámbito social, económico y ambiental. Naturezas se encuentra particularmente interesada en obtener estos datos por lo que una vez recabada el total de la información necesaria, se le entregará el informe correspondiente.
2. Estudio de la viabilidad de comercialización tanto a nivel nacional como internacional. Al cabo del quinto año está previsto evaluar la posibilidad de distribuir el producto al resto del país, así como de hacer un estudio de internacionalización determinando si hay países a los que podría exportarse.
3. Desarrollo de un *trial run*. Actualmente se cuenta con una muestra del okara deshidratado, pero se están ultimando detalles para poder elaborar el snack y testearlo con perros.
4. Análisis de la posibilidad de desarrollar alimento balanceado en formato de ración para mascotas a base de okara deshidratado, ya que hay un atractivo muy grande en el mercado para las empresas que elaboran alimentos saludables y sustentables para las mismas.

Anexo 3 - Modelo de negocios según Osterwalder



Anexo 4 - Proceso de validación de propuesta de valor

Investigación cualitativa: se realizó una recopilación de informes de investigación y notas periodísticas, así como entrevistas con distintos referentes en el mercado, las cuales fueron comentadas en el cuerpo del trabajo. Asimismo, se entrevistaron en profundidad a diferentes expertos. A continuación, se detalla la información más relevante:

- Entrevista a profesional veterinaria especialista en alimentación para mascotas:
“Recomiendo en la medida de lo posible que sea de origen natural, lugares que conozco como manejan la materia prima o las normas. Conociendo la fuente y con una formulación adecuada que sea acorde al canino. La formulación en su mayoría son con ingredientes ultraprocesados que utilizan jarabe de glucosa, jarabe de maíz y las grasas saturadas que le ponen. Con el tema de sobrepeso que estamos teniendo en los animales producto de la pandemia, los dueños no se dan cuenta que con el snack están contribuyendo a elevar las calorías del perro. Está bueno que apunten a un snack con ingredientes de composición natural. Recomendando que el snack no supere el 10% de las calorías de la dieta del animal. El okara tiene mucha fibra insoluble por lo que deben considerar ponerle una buena base proteica como la soja y agregar saborizantes como condimentos orégano, tomillo, romero, salvia o diente de león, estos condimentos ayudan porque aumenta los polifenoles que ayudan a mejorar el proceso de metabolismo del perro, como la desinflamación, hidratación, etc. Recomendaría no usar más de un 40% del okara como matriz, compensa las fibras con la pulpa de manzana, pulpa de citrus, cilium, esto hace que sea más digestible enriqueciendo el snack. La tendencia de sabores de snack naturales son zanahoria, calabaza, manzana, algunos tienen agregados aceite de agave o coco. Para una ración ustedes pueden hacer la formulación y se necesita certificación y la asesoría técnica de un veterinario que avale la fórmula y esté bajo controles mensuales o semanales. Necesitan registrar el producto con un certificado del veterinario, no es necesario un control bromatológico estricto. Anualmente se presenta ante el MGAP que está avalado por el veterinario. Hoy en día con estas corrientes de que hay más alimentación natural está mucho más abierto el mercado, hay mucha más variedad porque también la gente lo pide, para consentir más a su mascota”.
- Entrevista a profesional de la veterinaria “Las Garzas”:
Respecto a la salud de los perros: *“Los nutrientes que debe tener un perro varían y depende del crecimiento, si es un cachorro o un perro adulto. Es importante el tema de la digestibilidad en la salud de la mascota porque esta afecta el volumen de las heces”.*
Respecto a la composición de un snack para perros: *“Los valores aproximados de proteínas están entre un 18% a 22%, lípidos un 6%, esto se puede complementar con ingredientes que tengan calcio, fósforo, potasio, hierro y aditivos que contengan vitamina A, D, E y tiamina. Con respecto al okara, se aprecia que tiene un valor proteico y de fibras muy bueno, se puede reemplazar el okara por otros ingredientes siempre y cuando no pase la receta los valores mencionados anteriormente. Si el producto tuviera la propiedad de mejorar la digestibilidad del perro entonces el volumen de heces se reduciría y estarían más sólidas, esto ayuda mucho en la salud de los perros y además a sus dueños les gusta. Creo que sería interesante contar con un snack que contribuya con eso independientemente de la dieta del perro, yo lo recomendaría a mis clientes”.*

- Entrevista a profesional de la veterinaria “Concepción”:
Respecto a la salud de los perros: *“La dieta de un perro adulto debería tener aproximadamente un 26% de proteínas, 36% de carbohidratos y 38% de grasa. En los alimentos para perros las proteínas pueden ser de origen animal, vegetal o una combinación de ambos, debido a que los perros necesitan 10 aminoácidos esenciales. Con respecto a las proteínas vegetales las que más se usan son de germen de trigo, soja, lino, maíz y alfalfa. Las fibras las pueden obtener de la pulpa de remolacha, salvado de trigo, arroz o avena.*
Respecto a la composición de un snack para perros: *En la etiqueta del producto debe ir el valor nutricional y la ración de snack de acuerdo al gramo que contenga cada galleta y el peso del perro, para que el dueño vea cuántas galletas le puede dar por día. Si vemos estas recetas y se reemplazan por el okara y productos naturales, sería bueno porque mejoraría la dieta de los perros, estos harían menos deposición y más dura, eso es lo que los dueños me piden que les recomiende cuando compran un producto, además tengo muchos clientes con perros hipoalérgicos a las proteínas de origen animal, esto les gustaría definitivamente.”*

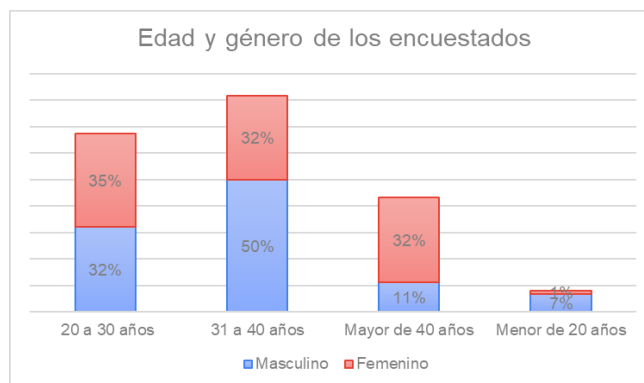
Por otro lado, se pudieron obtener los siguientes *verbatim*s de la encuesta realizada:

- *“El 7 lo marco porque me parece interesante el producto pero para darle una valoración real me falta más información”*
- *“Me gustaría que se profundice más en los ingredientes de okara y se dé más información”*
- *“¿Y si lo hacen tanto para humanos como para perros? Podría ser divertido”*
- *“A pesar de lo que puedan transmitir mis respuestas, les deseo mucho éxito ☺ Se necesita lograr la normalización de los alimentos vegetales, especialmente en el área de comida para animales no humanos. Denle para adelante ☺”*
- *“En mi caso tengo muchos perros por lo que debería ser algo medio económico o que el tamaño de los snacks no sea muy pequeño sino no me rendiría”*
- *“Espero que el proyecto se materialice. Mi perro es un bulldog francés y es alérgico a las proteínas animales, este snack sería ideal para mimarlo. Éxitos ☺”*

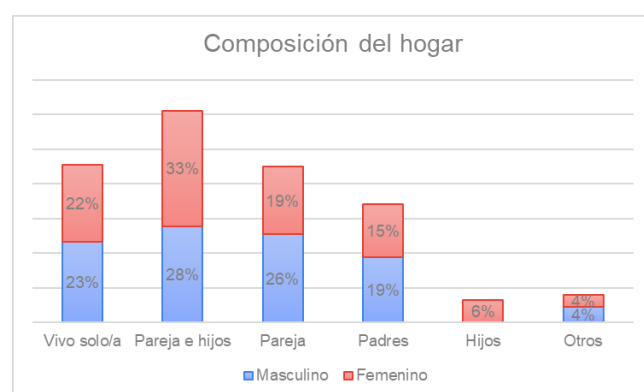
Investigación cuantitativa: se elaboró un cuestionario con 24 preguntas cerradas, siendo el periodo de recolección de datos del 01 al 30 de agosto del 2022. La población que se consideró fue de 1.139.800 personas con perros de todos los departamentos de Uruguay, el tipo de muestreo fue probabilístico y para determinar la muestra se aplicó la siguiente fórmula: Siendo Z el nivel de confianza de 95% (1.96), p la probabilidad de éxito 0,5, q la probabilidad de fracaso de 0,5, e el error máximo permitido de 5% y N el tamaño de la población; de este cálculo estadístico se obtuvo como tamaño de la muestra 385 personas. A continuación, se detallan los resultados obtenidos:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

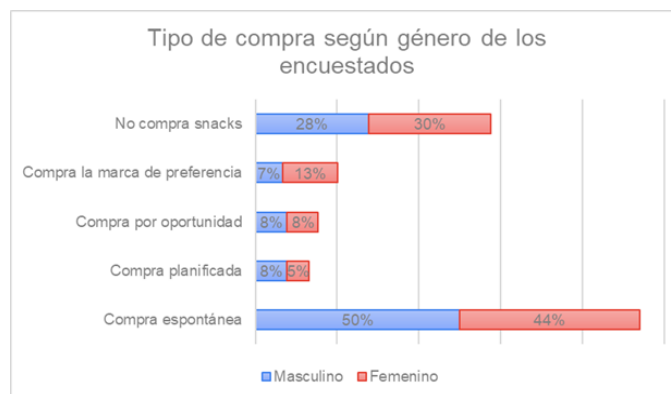
- El 97% considera a su perro como miembro de su familia, siendo el 65,5% femeninos y el 35,5% masculinos. Se destaca que para el caso femenino la concentración de edad estuvo entre el rango de 20 a 30 años, y en el caso masculino entre el rango de edad de 31 a 40 años.



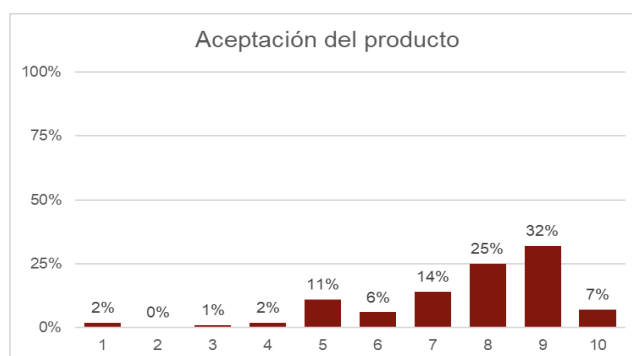
- Composición del hogar: el 31% vive con su pareja e hijo, el 23% solo(a), el 21% solo con su pareja, el 16% con sus padres, el 4% solo con hijos y el 4% con otro miembro de la familia o amistades.



- Preferencias de compra de alimento para sus mascotas: un 51,7% prefiere un producto que sea específico para el perro según su edad, un 53,6% prefiere los productos que le parecen más sanos y nutritivos y un 29,7% se orienta por lo que le recomiende su veterinario.
- Canales de venta: se reconocen como alternativas preferidas las tiendas por conveniencia, siendo en primer lugar las veterinarias pequeñas (41,8%), en segundo lugar, las tiendas *on-line* (31,9%), seguido de los supermercados (13,5%).
- Importancia a los ingredientes del producto: el 61,9% respondió que chequean los ingredientes sobre todo cuando compran una nueva marca. Por otro lado, se ve un aumento de preferencia por no consumir proteínas animales por diversas razones: el 76% de la población objetivo le ha dado en ocasiones a su perro alimentos que no tienen base carnívora, el 9 % lo hace pocas veces sobre todo cuando el perro está enfermo, otro 9% siempre le da alimentos con proteínas animales y el 6% nunca le da carne ni productos que la contenga.
- Decisión de darle snacks a las mascotas: un 21,4% nunca lo hace y un 78,6% lo hace por diversas razones. De estos, se observa que el canal de venta que consideran como alternativa preferida es el mismo lugar donde adquieren la ración (79%), pero también consideran importante si el snack viene como regalo adicional (11%) o en su defecto los hacen ellos mismos en sus casas (10%).
- Tipo de compra que realizan de snacks: el 49% realiza una compra espontánea, el 12% está fidelizado y compra siempre la misma marca de preferencia, el 11 % compra por oportunidad (necesita el producto, lo ve y lo compra), el 7% planifica la compra (investiga y compara precios).



- Funcionalidad del snack: el 59% desconoce las propiedades del okara pero les interesaría saber cuáles son y los beneficios que aporta. Por otro lado, el 41% manifiesta haber escuchado algo respecto al alto contenido de fibras naturales del okara (útil para la buena digestión).
- Aceptación del producto: el 16% respondió que le agrada el producto y lo compraría, el 62% lo haría como un complemento a su alimento actual, el 16% sólo cuando su perro esté enfermo para hacer uso de los beneficios digestivos, y sólo el 6% manifestó desconfianza por el producto. De una escala de 1 al 10, la mayoría lo puntuó como 9 (32%).

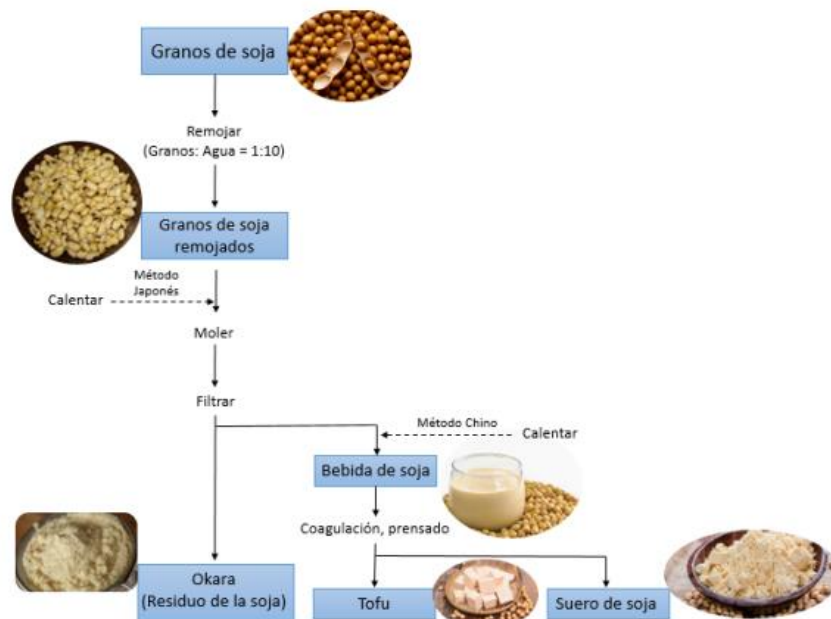


- Marca: un 65,9% considera que le gustaría más la marca si fuera de los mismos productos que ellos conocen y consumen en su dieta, y prefieren comprarla para que sus mascotas la prueben, un 31,7% es indiferente si la marca del snack es la misma que una de alimentos para personas y sólo un 6% siente desconfianza.

Conclusión: se obtuvo información relevante para realizar un diseño atractivo del producto. Se evidencia la existencia de una demanda potencial insatisfecha y con disposición para comprar el snack, debido a que prefieren tener una alternativa saludable y sustentable para alimentar a su mascota, y que el producto se encuentre principalmente en tiendas de conveniencia.

Anexo 5 - Okara: Historia y beneficios

El okara es un subproducto del procesamiento de la soja al tofu que contiene una elevada concentración de fibras y proteínas. Según el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de Argentina (2018), los productos a base de soja están ganando una creciente participación en la industria alimenticia. Una importante ventaja de la soja es que provee proteínas de alta calidad nutricional, ya que por ejemplo, su valor de digestibilidad es el mayor entre todas las proteínas vegetales. Se puede sintetizar la generación del okara durante la producción de soja a través de la siguiente figura (Quintana, 2020):



Según la hoja técnica del INTA (2018), el okara posee entre un 70% y un 80% de humedad, pudiendo llegar a un 65% luego de centrifugar. El contenido de proteína de la materia seca oscila entre un 16% y un 40%, además de fibra (aproximadamente un 21%), calcio, hierro, tiamina, riboflavina y niacina, ofreciendo con estas características un gran potencial de desarrollo para empresas que muestren capacidad innovativa. Dentro de los beneficios del okara, se pueden detallar los siguientes: Es potencialmente prebiótica, es decir, favorecedor de la flora intestinal; reduce los niveles de colesterol en individuos hiperlipidémicos; puede ser consumido por personas diabéticas para mejorar la tolerancia a la glucosa; incrementa el peso de la materia fecal y reduce la densidad calórica en algunos alimentos. Se expone a continuación la composición general del okara (Quintana, 2020):

Microcomponentes	Concentración (mg/100 g base seca)	Macrocomponentes	Concentración (g/100 g base seca)	Fitoquímicos	Concentración (g/100 g base seca)
Tiamina (B1)	0.48-0.59	Carbohidratos	3.8-5.3	Isoflavonas agliconas	5.41
Riboflavina (B2)	0.03-0.04	Proteínas	15.2-33.4	Isoflavonas glucosidas	10.3
Niacina (B3)	0.82-1.04	Lípidos	8.3-10.9	Glucósidos de malonilo	19.7
K	936-1350	Fibra dietaria	42.4-58.1	Glucósidos de acetilo	0.32
Na	16-96	Fibra insoluble	40.2-50.8	Ácido Fítico	0.5-1.2
Ca	260-428	Fibra soluble	4.2-14.6	Saponinas	0.10
Mg	130-165	cenizas	3.0-4.5		
Fe	0.6-11				
Cu	0.1-1.2				
Mn	0.2-3.1				
Zn	0.3-3.5				

Anexo 6 - PESTEL

Factor Político y Legal: Uruguay presenta alta estabilidad a nivel político, con una democracia consolidada y un bajo nivel de corrupción. De acuerdo al nuevo informe de Transparencia Internacional (surgido del Índice de Percepción de la Corrupción), en una escala de 0 (muy corrupto) a 100 (muy limpio), Uruguay cuenta con 73 puntos en 2021, sumando dos más en relación al año 2020, y vuelve a situarse como el mejor de la región y el segundo de América por detrás de Canadá.

Factor Económico: por ser Uruguay un país considerado estable, transparente y con competitividad internacional, resulta el más atractivo en América Latina para inversiones extranjeras, y de los más confiables a nivel mundial. Por otro lado, la ubicación del país es estratégica, porque permite el ingreso al Mercosur a través de sus dos principales puertos: Montevideo y Nueva Palmira. En consecuencia, el grado inversor está dentro de los estándares de grandes calificadoras como Moody's y Standard & Poor's, entre otras. Además, posee incentivos fiscales para cierto tipo de inversiones, cuya intención es principalmente propiciar las inversiones extranjeras. Sin embargo, Uruguay no fue ajeno a la pandemia del COVID-19. Según el informe del Banco Mundial, el PBI se contrajo 6,1%, la primera caída anual desde la crisis de 2002 (-7,7%), con tasas de crecimiento negativas en casi todos los sectores de actividad. Las medidas tomadas por el gobierno, así como un plan de vacunación temprano y eficiente, hicieron que la economía se recupere un 4,4% en 2021 a pesar de la mayor prevalencia del COVID-19 en el país (Banco Mundial BIRF-AIF, 2022).

Factor Social: según el informe del Banco Mundial, Uruguay se destaca en América Latina por ser una sociedad igualitaria, por su alto ingreso *per cápita* y por sus bajos niveles de desigualdad y pobreza. En términos relativos, su clase media es la más grande de América, y representa más del 60% de su población. Sin embargo, el crecimiento del PBI ya se había desacelerado previo a la pandemia COVID-19, pasando del 4,6% en 2013 al 0,5% en 2018 y al 0,4% en 2019, el nivel más bajo desde la crisis del 2002. El proceso de reducción de la pobreza (que disminuyó del 32,5% al 7,9% entre 2006 y 2017) se había estancado e incluso mostraba un incipiente crecimiento (8,8% en 2019). El sistema de protección social y las medidas de contención en respuesta a la pandemia, amortiguaron en parte el aumento de la tasa de pobreza que pasó de 8,8% en 2019 a 11,6% en 2020. Sin embargo, Uruguay tuvo una leve recuperación económica en el año 2021 que hizo que la proporción por debajo de la línea nacional de pobreza se redujera al 10,6% (Banco Mundial BIRF-AIF, 2022).

Factor Tecnología: el país cuenta con una conectividad y penetración de Internet excepcionales. El 85% de los hogares cuenta con acceso de banda ancha fija (Internet por fibra óptica o ADSL), de los cuales el 75% tiene acceso de fibra óptica a la vivienda. Esta condición propicia el desarrollo de canales de venta *on-line* y acceso a la información, lo cual es fundamental para el desarrollo de cualquier mercado (Howard, P., y Abrantes, D., 2021).

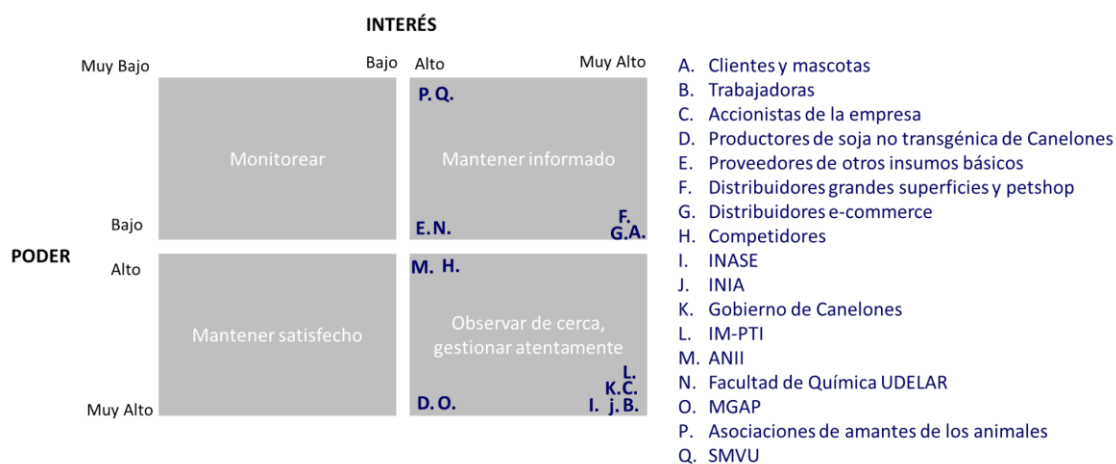
Factor Ecológico: Uruguay se encuentra en la posición 113 de 180 países incluidos en el ranking EPI, siendo que en 2018 estaba en el puesto 70 de 178 países analizados. A nivel regional, está en el lugar 29 de 32, por lo que se entiende que la caída a nivel mundial tiene que ver con una mejora del resto del mundo. De ahí se desprende que el país debe realizar esfuerzos y proponer políticas que contribuyan a mejorar este aspecto, logrando equilibrar más los intereses ecológicos y los grandes proyectos, que en ocasiones van en contra de los mismos (Environmental Performance Index, 2022).

Anexo 7 - Tabla de Grupos de Interés

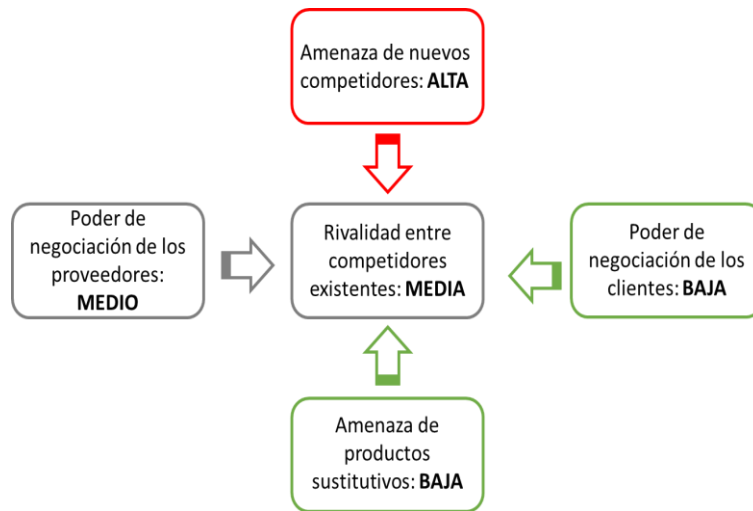
Grupo	Expectativas (+/-)	Nivel de interés (1 al 4)	Poder (1 al 4)	Acciones
Cientes y mascotas	+	4	2	Responsables de la compra y dueños de la mascota, los verdaderos consumidores, por eso es fundamental las pruebas de satisfacción del producto.
Trabajadores	+	4	4	Apoyan con el proceso de deshidratación del okara y la producción de alimentos de calidad, por lo tanto, son el personal especializado de entregar un producto final que satisfaga las necesidades del consumidor. Tienen un alto interés en el proyecto por la estabilidad laboral y el compromiso con la empresa.
Accionistas de la empresa	+	4	4	Persiguen la estrategia para cumplir con los objetivos. Invierten en la aplicación de tecnologías que permiten deshidratar el okara para extender su período de vida útil y poder ser reutilizado en otros productos que aporten grandes fibras y proteínas vegetales.
Productores de soja no transgénica de Canelones	+/-	3	4	Pueden frenar o impulsar la ejecución del Plan de cultivos de soja no transgénica participando activamente con el cuidado y control de plagas en zonas puntuales.
Otros proveedores	+	3	2	Los proveedores de otros ingredientes son fáciles de reemplazar y no resultan una amenaza en el proyecto.
Distribuidores, grandes superficies y pequeños comercios	+	4	2	Impulsan las ventas en sus tiendas físicas con la colocación del producto en las principales góndolas.
Distribuidores e-commerce	+	4	2	Impulsan las ventas en sus tiendas <i>on-line</i> promocionando el producto mediante ventanas emergentes, servicio de entrega de última milla, etc.
Competidores	-	3	3	El proyecto no representa una gran amenaza a los que comercializan alimentos balanceados en grandes cantidades porque en comparación se proyecta un bajo volumen de producción, pero sí puede llegar a ser una amenaza para los pequeños emprendimientos.
Instituto Nacional de Semilla (INASE)	+	4	4	Apoya con el certificado de trazabilidad del grano de soja. Interés en generar cultivo de soja no transgénica con una variante que aporte mayor proteína que aceite.
Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA)	+	4	4	Apoyan con el plan de cultivo de soja no transgénica proveyendo las semillas en acuerdo con la cooperativa CALSESUR. Junto a Naturezas están desarrollando una

				variante de soja con el indio blanco que permite que el grano tenga más proteína vegetal que aceite.
Gobierno de Canelones	+	4	4	Apoya el proyecto con la ejecución del plan de cultivo de soja no transgénica para que los productores de su departamento tengan un mayor potencial de desarrollo. Interés por la sustentabilidad de la actividad productiva en el País.
IM - Parque Industrial Tecnológico	+	4	4	Apoya con el contrato de arrendamiento del lugar físico donde se ubica la planta de producción y con el beneficio adicional de exoneración de impuestos que prevé la Ley de Inversiones N°16.906 y su Decreto 02/012.
Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII)	+	3	3	Apoya económicamente y con información del proceso de innovación de la deshidratación del okara con potencialidad de triple impacto.
Facultad de Química UDELAR (FQUIM)	+	3	2	Apoya con la opinión técnica del uso del okara deshidratado en procesos industrializados. Su nivel de poder es bajo, debido a que la aprobación técnica se puede conseguir con los resultados de investigación financiados por la ANII.
Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP)	+	3	4	Vela por el cumplimiento normativo para la producción de alimentos para animales mediante la certificación de la fórmula de las recetas y los registros de habilitación para su comercialización.
Asociaciones de amantes de los animales en Uruguay	+	3	1	Entienden la causa y apoyan el proyecto por estar relacionado con la alimentación saludable de los perros.
Sociedad de Medicina veterinaria del Uruguay (SMVU)	+	3	1	Apoyan el proyecto por el beneficio digestivo que tiene el okara para las mascotas.

Mapa de Grupos de Interés



Anexo 8 - Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter



Amenaza de nuevos competidores: la industria alimentaria para mascotas resulta atractiva por la creciente demanda anual, y debido a que las políticas gubernamentales son de fácil cumplimiento existen bajas barreras de ingreso. Además, no se necesita un alto grado de especialización para elaborar comida para mascotas, aunque la tendencia va hacia una mayor profesionalización. Por lo tanto, **la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta.**

Poder de negociación de los proveedores: si bien las materias primas obtenidas de forma sustentable son mínimas, existen aquellas que pueden reemplazar estos productos en el ámbito nacional e internacional. Por lo tanto, **el poder de negociación que tienen los proveedores es medio.**

Rivalidad entre competidores existentes: son cada vez más las empresas que buscan una ventaja competitiva sostenible con la innovación y el lanzamiento de líneas de alimentos saludables para mascotas. La mayoría de las marcas se concentran en la ciudad de Montevideo y tienen un alto nivel de gasto promedio en publicidad para dar a conocer sus productos. Asimismo, son pocos los que buscan llevar la delantera en un nicho de mercado supuestamente desconocido (“segmento de los perrhijos”), lo que no induce a que se produzcan líneas de productos con diferenciación orientadas a este nicho. Por lo tanto, **la rivalidad entre los competidores existentes es media.**

Poder de negociación de los clientes: los clientes buscan estar informados sobre los productos alimenticios y tienen mucha variedad de productos para incluir en la dieta de sus mascotas. También son poco sensibles al precio, por ello las empresas buscan fidelizarlos con programas y con el diferencial de sus productos. Por lo tanto, **el nivel de negociación de los clientes es bajo.**

Amenaza de productos sustitutos: no existe una amenaza latente de que los clientes se cambien a un producto sustituto que satisfaga sus necesidades. La alternativa posible de tener un producto alimenticio natural y sustentable para las mascotas son los productos frescos de alimentación “casera”. Sin embargo, este tipo de alimentación es difícil de balancear, por ello las empresas elaboran alimentos completos en forma de *pellet* y con raciones específicas. **Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es baja.**

Anexo 9 - Cadena de Valor y estrategia de diferenciación de Porter

Cadena de valor:



Logística interna: los insumos de origen vegetal deben mantener la cadena de transporte adecuada para que lleguen en óptimas condiciones a la planta de producción. Los aditivos son enviados por el proveedor correspondiente y por su composición no requieren cuidados especiales en el envío.

Operaciones: almacenamiento: comprende el transporte de las materias primas al área de mezclado, para ello se pesan cada uno de los componentes con el fin de asegurar la correcta proporción de cada elemento. Mezclado: se utilizará una maquinaria especializada para la mezcla de los productos vegetales y aditivos. Horneado: corresponde a la cocción continua y homogénea. Esto permite darle la consistencia exacta al producto, volviéndolo digestible y conservando las propiedades naturales de los ingredientes mejor que con el proceso de extrusión. Finalmente, se le da la forma deseada con el molde en forma de huesitos. Secado y enfriado: mediante el secado el producto queda con la humedad exacta. Luego se enfría para la siguiente etapa. *Spraying*: de ser necesario se rocía grasa con el fin de mejorar la palatabilidad del snack. Envasado: se ingresa la cantidad deseada al empaque (250 g) y se sella mediante termorregulación.

Logística exterior: el producto terminado debe ser transportado a los diferentes distribuidores respetando los planes de gestión de stock.

Marketing y ventas: renuevan anualmente la imagen y percepción de la marca en los consumidores planificando la estrategia global de fidelización. Diseño: comprende el diseño del envase de acuerdo a las características diferenciadas del producto reflejando la sustentabilidad del proceso productivo; empleando colores y texturas que permitan diferenciar al snack por su sabor y demuestren el uso de materiales renovables y el cuidado del medio ambiente con la revalorización del okara, así como sus propiedades. Campañas publicitarias: corresponde a los servicios de publicidad activa en redes sociales como Facebook e Instagram, y medios *off-line* como ferias, radio y televisión, esto permite dar a conocer las cualidades del producto al segmento objetivo.

Servicios: brindar asistencia mediante el sitio web de Naturezas, ofreciendo información adicional del producto, la importancia de la filosofía de la empresa alineada con la sustentabilidad y lo natural.

Además, se puede incluir las propiedades de los ingredientes que componen los snacks y las raciones de snack que deben darle por día a su mascota de acuerdo al peso de cada animal.

Infraestructura: una de las actividades de apoyo principal es la planificación, sobre todo en el área de gestión de inventarios. Por ello, las fechas de entrega de la materia prima por los proveedores debe ser de acuerdo a los días especificados, a fin de evitar un desabastecimiento. La mala gestión de esta área puede ocasionar que se pierda relación con los asociados claves. Con respecto al área de finanzas, se debe llevar un control adecuado de caja y no afectar el aprovisionamiento. El área contable gestiona los diferentes pagos relacionados a todas las áreas de la empresa.

Gestión de recursos humanos: para Naturezas el personal es uno de sus activos más importantes. El llamado y selección de trabajadores debe ser enfocado en las habilidades blandas relacionadas con los valores de la empresa y en el nivel de capacitación operativa que van desarrollar dentro de la planta.

Desarrollo de la tecnología: se debe revisar constantemente las políticas de sustentabilidad, a fin de generar siempre una mejora continua en los procesos y en el aprovisionamiento de las materias primas para la creación de nuevos productos.

Aprovisionamiento: esta actividad es muy importante porque aporta considerablemente en la diferenciación del producto; es fundamental el abastecimiento de vegetales no transgénicos, y que se conserven frescos supervisando que el transporte sea el correcto para asegurar la preservación de la materia prima.

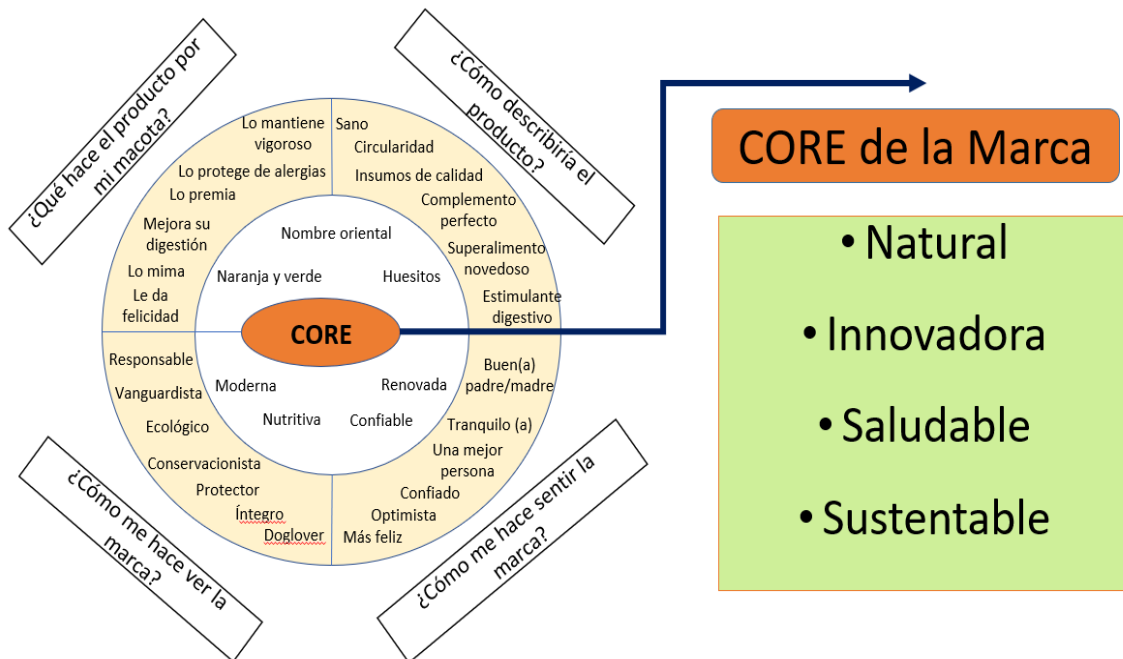
Estrategia de diferenciación de Porter:

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estratégico Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

De las actividades de la cadena de valor se comprende el potencial de Naturezas para seguir la estrategia de diferenciación creando un snack *premium* para mascotas percibido como único en la industria y por los clientes, quienes estarán dispuestos a pagar más por tenerlo. El mayor desafío de seguir esta estrategia es la imitación de la competencia, que hará que el cliente cambie su preferencia disminuyendo su forma de percibir el diferencial del producto. Para contrarrestar este desafío se deberán generar barreras de ingreso y contar con una fuerte coordinación entre el equipo de I+D, de diseño de producto y de marketing para mantener la ventaja competitiva.

Anexo 10 - Rueda de esencia de marca y mapa de posicionamiento perceptual

Rueda de esencia de marca



Mapa de posicionamiento perceptual



Anexo 11 - Análisis externo e interno de la empresa

Matriz FODA

Oportunidades	Amenazas
<p>- En Uruguay, el mercado de alimentos para perros está en crecimiento. Por otro lado, aún no se ha explotado el nicho de mercado que busca productos naturales y sustentables al mismo tiempo, este segmento puede tener clientes potenciales como viene siendo tendencia en otros países, siendo una oportunidad para aperturar un nuevo mercado que aún no está satisfecho.</p> <p>-Se presenta la oportunidad de estar frente a una innovación mundial al darle un uso industrial al okara, revalorizando un residuo que actualmente solo se usa en otros países en su estado natural, fortaleciendo con ello la imagen y buena reputación de la marca.</p> <p>-Concretar alianzas estratégicas con veterinarias y expandir el negocio a nivel nacional bajo la creación de una nueva marca.</p>	<p>-La amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta debido a las bajas barreras de entradas que existen a nivel nacional en la industria alimentaria para mascotas, pudiendo incluso darse el ingreso de productos importados con ingredientes naturales y sustentables.</p> <p>-Con respecto a los pequeños emprendimientos, se permite reducir la incertidumbre de ser competidores fuertes, pero no eliminarla porque se viene dando un crecimiento de este tipo de negocios.</p> <p>-La temporalidad que se tiene en la producción del cultivo de soja.</p>
Fortalezas	Debilidades
<p>-Cuidado y preservación del medio ambiente con el modelo de economía circular.</p> <p>-Capacidades y recursos consolidados hace más de 20 años en la industria uruguaya.</p> <p>-Empleo de materia prima natural de calidad y con trazabilidad.</p> <p>-Asociaciones afianzadas con actores claves como entidades gubernamentales del país y proveedores estratégicos.</p> <p>-Buena imagen reputacional de la marca.</p>	<p>-Falta de experiencia en la elaboración de alimentos para mascotas.</p> <p>-Poca experiencia en el manejo de insumos sensibles como el okara.</p>

Factores críticos de éxito (CSF): en Uruguay se está apostando por el consumo de productos naturales y por apoyar industrias cuyas empresas contribuyan con su modelo de economía circular a preservar el medioambiente. El país apuesta por estas empresas realizando inversiones para financiar actividades de innovación y desarrollo de nuevos productos con estas características. En este sentido, resultaría muy favorable para Naturezas la apertura de una nueva unidad de negocio, para ofrecer diversificación en el mercado con el snack funcional a base de okara con un precio razonable que justifique la relación costo/beneficio.

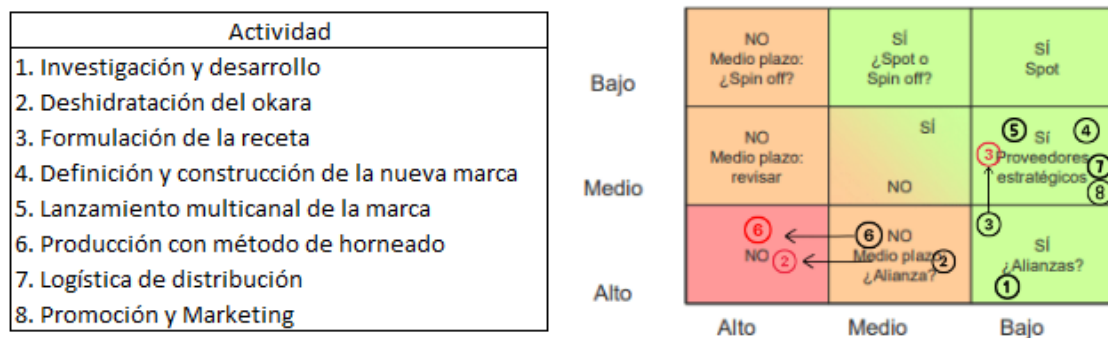
Matriz VRIO

Recursos tangibles, intangibles y humanos.	V	R	I	O	Ventaja competitiva
-Tecnología -Marca, patente y reputación. -Conocimiento y experiencia -Capital industrial: Planta con una línea de producción integrada, certificación y habilitación para elaboración de comida para animales.	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Modelo de negocios sostenible
-Producto innovador: snack funcional a base de okara.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Negocio con ventaja competitiva
-Estrategia de sostenibilidad. -Financiero: Ingresos, capital, activos. -Canal directo: <i>website</i> . -Canal indirecto: Clientes intermediarios. -Buena relación con los clientes. -Talento humano: empleados.	SÍ	NO	NO	SÍ	Modelo de negocios rentable
Capacidades	V	R	I	O	Ventaja competitiva
-I+D en deshidratación de okara, mejora continua en creación de productos a base de okara.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Negocio con ventaja competitiva
-Comunicación asertiva con autoridades gubernamentales y de la industria. -Captación estratégica: comunicación correcta del mensaje al público objetivo y desarrollo de fidelidad. -Asociación estratégica con socios claves como sponsor de veterinarias.	SÍ	NO	NO	SÍ	Modelo de negocios rentable
-Distinción entre los competidores del mercado saludable y vegano.	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Negocio rentable a largo plazo
-Distinción de la cultura organizacional y buen clima laboral.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Negocio con ventaja competitiva

Anexo 12 - Límites de la Organización dentro de la cadena de valor

Actividad	Riesgo de comportamiento o oportunista	Desempeño propio relativo	Conclusión final
1. Investigación y desarrollo	Alto	Bajo	Alianza estratégica
2. Deshidratación del okara	Alto	Medio	Internalizar
3. Formulación de la receta	Alto	Bajo	Prov. estratégicos
4. Definición y construcción de la nueva marca (<i>branding</i>)	Medio	Bajo	Prov. estratégicos
5. Lanzamiento multicanal de marca	Medio	Bajo	Prov. estratégicos
6. Producción de los snacks	Alto	Medio	Internalizar
7. Logística de distribución	Medio	Bajo	Prov. estratégicos
8. Promoción y Marketing	Medio	Bajo	Prov. estratégicos

A continuación, se presenta el mapa de modelo integrado actual, así como la posición esperada a alcanzar por Okara's Pet:



Se pretende internalizar las actividades de deshidratación del okara y producción con método de horneado en el corto plazo al entenderse estas actividades como claves para aportar el diferencial esperado. Naturezas prefiere tener control directo sobre el producto final debido a que sus políticas de calidad, inocuidad y protección del medioambiente están muy arraigadas a su filosofía, razón por la cual también resulta más confiable realizarlas en forma interna. Si bien el desempeño relativo actual es medio - bajo, se pretende adquirir la experticia necesaria para aumentar el mismo en el corto plazo, convirtiéndose en los mejores del mercado.

Las actividades de branding, lanzamiento multicanal, logística de distribución y promoción y marketing estarán a cargo de proveedores estratégicos. Para estas actividades se seleccionarán proveedores con experiencia de manera que puedan cumplir con las exigencias de la compañía.

La investigación y desarrollo de la deshidratación del okara se realizará a través de alianzas estratégicas tanto con la ANII como con la Facultad de Química, quienes tienen conocimiento en la manipulación del okara. Por último, también está previsto que la formulación de la receta sea desarrollada por un proveedor estratégico con experiencia debido a que el aporte estratégico de esta actividad es medio - alto.

Anexo 13 - Estructura de costos

Costos variables:

- **Costo del okara deshidratado:** abarca desde I+D hasta que es deshidratado.

I+D - Deshidratación de okara	\$	584.000
Ahorro por subsidio ANII por I+D	-\$	408.800
Deshidratador industrial	\$	1.519.680
GAV	\$	88.805
Remuneraciones y cargas sociales	\$	396.178
Ahorro por traslado de okara a granjas	-\$	94.000
Ahorro en contenedores de okara	-\$	128.000
Ahorro en GAV - Gestión de residuos	-\$	31.498
Total en \$	\$	1.926.365
Costo por pack de 250 g (100 gr de okara)	\$	4,73

- **Costo de la materia prima:** una vez formulada la receta del snack y definida su composición, se toman los datos de proveedores de materia prima con los que la empresa trabaja actualmente, cotizando con proveedores externos aquellos insumos propios de la elaboración de alimentos caninos, así como el material y el etiquetado del envase biodegradable.

Materiales e ingredientes - snacks caninos	p/kg o unidad	%	q (kg x unidad)	pxq
Envase de cartón ondulado biodegradable	\$ 26,00		1,00	26,00
Etiquetado de envase	\$ 13,00		1,00	13,00
Okara deshidratado	\$ -	40%	-	
Zanahoria / remolacha / espinaca	\$ 288,92	15%	0,0375	10,83
Pulpa de manzana	\$ 130,24	10%	0,0250	3,26
Hierbas y vegetales	\$ 76,00	9%	0,0225	1,71
Maíz	\$ 43,63	8%	0,0200	0,87
Soja extrusada	\$ 1.200,00	4%	0,0100	12,00
Yucca	\$ 399,00	2%	0,0050	2,00
Saborizante (oregano, tomillo, etc)	\$ 595,00	2%	0,0050	2,98
Aceite de coco	\$ 495,56	1%	0,0025	1,24
Carbonato de calcio	\$ 24,13	1%	0,0025	0,06
Cloruro de sodio	\$ 25,18	1%	0,0025	0,06
Colina	\$ 658,00	1%	0,0025	1,65
Metionina	\$ 299,00	1%	0,0025	0,75
Antifungico	\$ 1.172,00	1%	0,0025	2,93
Antioxidante	\$ 57,00	1%	0,0025	0,14
Núcleo vitamínico mineral	\$ 699,00	1%	0,0025	1,75
Fosfato bicalcico	\$ 629,00	1%	0,0025	1,57
Fosfato monocalcico	\$ 269,00	1%	0,0025	0,67
Total		100%		\$ 83,46

Costos fijos:

- **Alquiler:** considerando los m² y los beneficios otorgados por el IM-PTI se estima un alquiler mensual de \$62.000.
- **Logística y distribución:** se presupuestan honorarios por U\$S 6.000 mensuales, los que incluyen combustible, flete, arrendamiento del vehículo, chofer y el seguro de la mercadería.
- **Remuneraciones y cargas sociales:** se toman como referencia los sueldos que Naturezas paga actualmente a sus empleados, duplicando el salario para el caso de los vendedores seniors. Se consideran cargas sociales y un 13vo sueldo correspondiente a los aguinaldos.

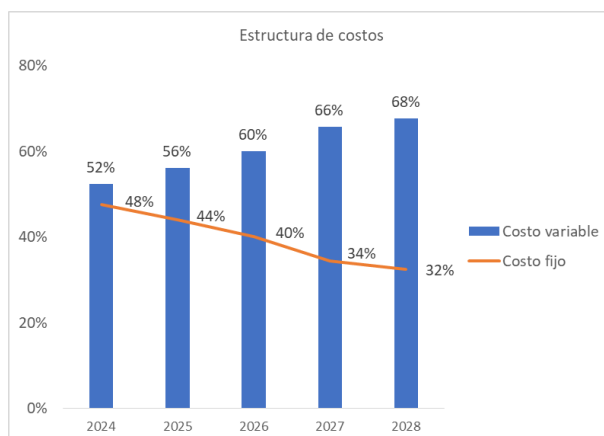
Equipo de trabajo contratado	2024 - 2025 - 2026	2027 en adelante	Sueldo anual
Ejecutivo de venta senior	2	1	\$ 865.532
Ejecutivo de venta junior	1	1	\$ 432.766
Auxiliar administrativo	1	1	\$ 383.894
Supervisor de planta	1	1	\$ 594.266
Operario de planta	3	3	\$ 396.178

- **Otros gastos operativos:** se parte de los gastos operativos del último ejercicio cerrado de Naturezas y se estima un incremento en los mismos acorde con la nueva línea de negocios.

Concepto	GAV 2021	% de incremento	GAV nueva línea
UTE	\$ 45.928	50%	\$ 22.964
OSE	\$ 223.036	50%	\$ 111.518
Limpieza	\$ 97.990	50%	\$ 48.995
Otros gastos de producción	\$ 32.000	50%	\$ 16.000
Reparación y mantenimiento	\$ 429.192	50%	\$ 214.596
Gastos comunes	\$ 172.016	50%	\$ 86.008
Gastos de papelería	\$ 24.059	10%	\$ 2.406
Comunicaciones	\$ 103.638	20%	\$ 20.728
Servicios comerciales	\$ 858.836	30%	\$ 257.651
Honorarios profesionales	\$ 947.003	30%	\$ 284.101
Varios	\$ 462.728	50%	\$ 231.364
	<u>\$ 3.396.426</u>		<u>\$ 1.296.330</u>

- **Marketing:** los servicios contratados se detallan en el apartado de Inversión inicial. En los 5 años considerados se invertirá un 80%, 60%, 40% 20% y 20% respectivamente del monto inicial.
- **Mantenimiento de maquinarias:** se estima un costo del 10% del valor de las maquinarias.
- **Amortización y valor residual:** las maquinarias se amortizan en 10 años. A efectos conservadores en el año 5 se considera el valor residual de las mismas. Se toma como supuesto que el valor de venta será igual al valor neto fiscal, no generando la empresa ganancias por esta transacción.
- **Sampleo y obsolescencia:** como criterio conservador, se destina un 1% de las ventas a posibles obsolescencias del producto, así como a *sampleos* y muestras gratuitas del mismo.

Evolución comparativa de los costos fijos y variables:



Anexo 14 - Dimensionamiento

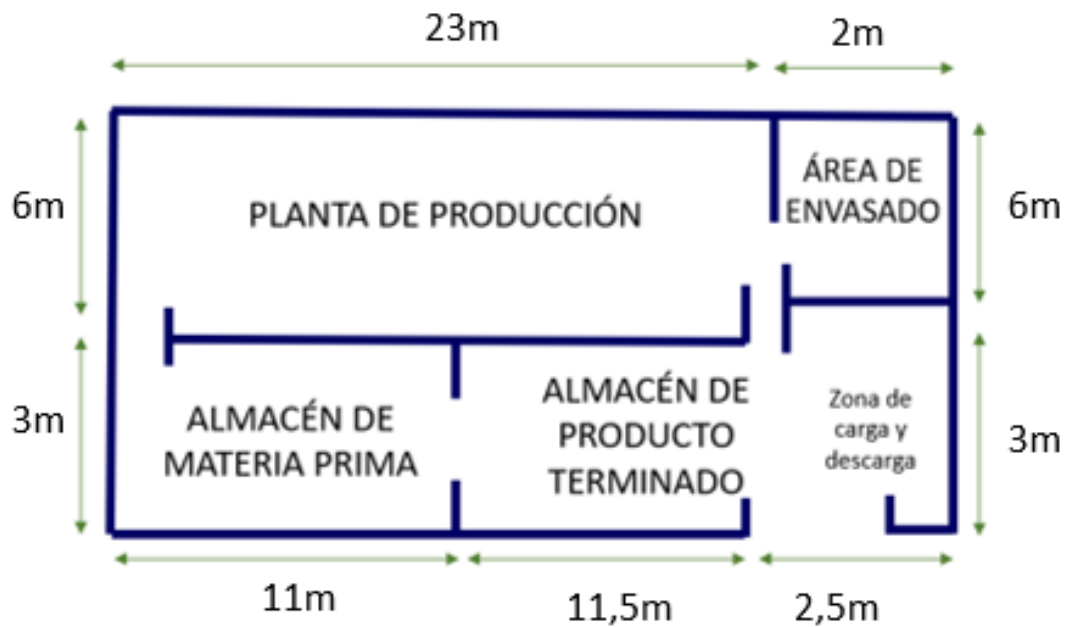
Diagrama de línea de producción integrada:



Capacidad de producción: 150 kg/h

Área de espacio:

- Planta de producción y área de envasado: 150 m²
- Almacén de materia prima: 33 m²
- Almacén de producto terminado: 34.5 m²
- Zona de carga y descarga: 7.5 m²



Anexo 15 - Matriz de riesgo e impacto de los grupos de interés

Grupo de interés	Impacto	Riesgo	Acciones de contingencia
Trabajadores y Accionistas de la empresa	-Aumento de las ventas. -Promoción de economía circular con productos naturales y sustentables. -Focalización en la huella de carbono.	-Pérdida de liquidez. -Fallas en la maquinaria. -Demora en la entrega del producto terminado.	-Garantizar el capital de trabajo al menos por 60 días. -Incrementar el precio sin afectar la demanda.
Productores de soja de Canelones INASE INIA Gov. de Canelones	-Fomento de cultivo de soja no transgénica. -Desarrollo económico en el sector agrícola del Dpto. de Canelones. -Desarrollo de nueva variante de soja con indio blanco.	-Estacionalidad del cultivo	-Contar con productores de soja no transgénica alternativos para cubrir la falta de soja con indio blanco. -Tener un stock de seguridad para 15 días.
Facultad de Química UDELAR ANII	-Crecimiento en investigación e innovación con la reutilización del okara deshidratado y el aval técnico para su uso comercial.	-Retraso del estudio técnico.	-Contar con otras instituciones que se interesen por la financiación en I+D, y para el aval técnico.
Proveedores de otros insumos	-Desarrollo de proveedores que agreguen valor a la cadena productiva.	-Retraso en el abastecimiento de materia prima.	-Tener proveedores alternativos - Contar con un stock para 15 días.
Las grandes superficies Veterinarias Distribuidores e-commerce	-Aumento de ventas.	-Pérdida de liquidez.	-Considerar la planificación para ingresar al mercado exterior.
Competidores	-Disminución de su posicionamiento en el mapa perceptual del cliente.	-Surgimiento de productos alimenticios innovadores.	-Invertir en mejora continua e innovación tecnológica para nuevos productos preservando la conservación del medioambiente.
MGAP	-Aseguramiento de la calidad e inocuidad de los productos alimenticios para mascotas.	-Pérdida de habilitación para comercializar los snacks.	-Garantizar el proceso de calidad e inocuidad antes, durante y después de la producción de snacks.
Asociaciones de amantes de los animales SMVU	-Impulso de conocimiento del valor nutricional de alimentos naturales y sustentables para la salud de las mascotas.	-Pérdida de prestigio de la marca en los consumidores.	-Obtener certificación o validación del producto de organismos internacionales.

Anexo 16 - Marketing: Plaza, Precio, Promoción

Plaza:



Precio:

Marca	Pedigree	Virbac	DogLicious	Formula Natural	Okara'sPet
Producto	dentastix	Veggedent Fr3sh	dental	Calabaza y coco	Snack okara
Contenido	180 g	456 g	45g	250 g	250 g
Rango de precio	\$230	\$444	\$120	\$250	\$250-\$299

En el estudio de mercado cuantitativo, se realizó la siguiente pregunta al segmento objetivo: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este snack? (se mostró imagen tentativa del producto), y se obtuvo que un 38% de los encuestados están dispuestos a pagar por el producto un precio entre \$250 a \$299:

Monto dispuesto a pagar	Menos de \$250	\$250 a \$299	\$300 a \$349	\$350 a \$399	Más de \$400	Gratis
% de los encuestados	23%	38%	29%	5%	2%	3%

Promoción:

Se realiza un análisis de los medios de comunicación empleados por la competencia:

Análisis de Benchmarking	Dentastix- Pedigree	VeggieDent- Virbac	Dental Fresh - Doglicious	Formula Natural
Tono y estilo de comunicación	Informativo, formal, hogareño	Informativo, formal, tecnológico.	Informativo, informal	Sofisticado, formal, hogareño
Atributos funcionales comunicados	Cuidado oral diario del perro, reduce sarro hasta un 80%, encías saludables.	Bocaditos masticables, 100% vegetales, Bajos en calorías, Altamente palatables, galleta en forma "z" elimina el sarro de los dientes, efecto prebiótico.	Cuidado oral diario, aliento fresco y agradable del perro, golosina entre comidas, envase con cierre, practicidad para llevar el snack.	Comida Super Premium, nutricional, natural, sin ingredientes transgénicos, antioxidantes, empaque ecológico.
Beneficios emocionales comunicados	Cuidado, apoyo y contención (contribuyes con la compra a incentivar que se apadrine o adopte).	Cuidado de la salud del perro.	Cuidado, cariño, es tan placentero ver la mirada atenta y brillante de tu compañero al mostrarle un aperitivo.	Promover acciones a favor del medio ambiente es uno de los pilares de la marca
Propuesta de valor	Todo lo que hacemos es por amor a los perros. Para nosotros, no son sólo nuestro trabajo; los perros son nuestra vida.	Construyendo el futuro de la salud animal. Para tu perro, no puede ser más sano y divertido cuidar sus dientes.	Ya sea para jugar, adiestramiento o higiene, el snack es la recompensa perfecta para demostrar tu cariño.	Poner a disposición de nuestras mascotas los mejores productos del mundo.
Claim	¡Nos apasionan las patas! #Alimentalobueno	#saludanimal	¿Viste cuánta delicia? ¡Ahora sólo resta escoger!	#dogbiscuits #iamgreen
Voceros o líderes	-	-	-	Ana Hickmann (modelo, presentadora de TV brasilera).
Puntos de contacto	Facebook, twitter, instagram, página web propia y en petshops.	Facebook, página web.	Página web.	Facebook, instagram, youtube, página web.



Luego, se ubica a la empresa en el reloj estratégico con la marca Okara's Pet, la cual tendrá un alto valor percibido por el cliente, así como un precio relativo superior ya que apunta al sector socioeconómico medio - alto del área Metropolitana de Montevideo.

Anexo 17 - Diseño del producto

Ingredientes de la receta, valor nutricional y tabla de ración por peso:

Materiales e ingredientes - snacks caninos	%
Okara deshidratado	40%
Zanahoria / remolacha / espinaca	15%
Pulpa de manzana	10%
Hierbas y vegetales	9%
Maíz	8%
Soja extrusada	4%
Yucca	2%
Saborizante (oregano, tomillo, etc)	2%
Aceite de coco	1%
Carbonato de calcio	1%
Cloruro de sodio	1%
Colina	1%
Metionina	1%
Antifungico	1%
Antioxidante	1%
Núcleo vitamínico mineral	1%
Fosfato bicalcico	1%
Fosfato monocalcico	1%
Total	100%

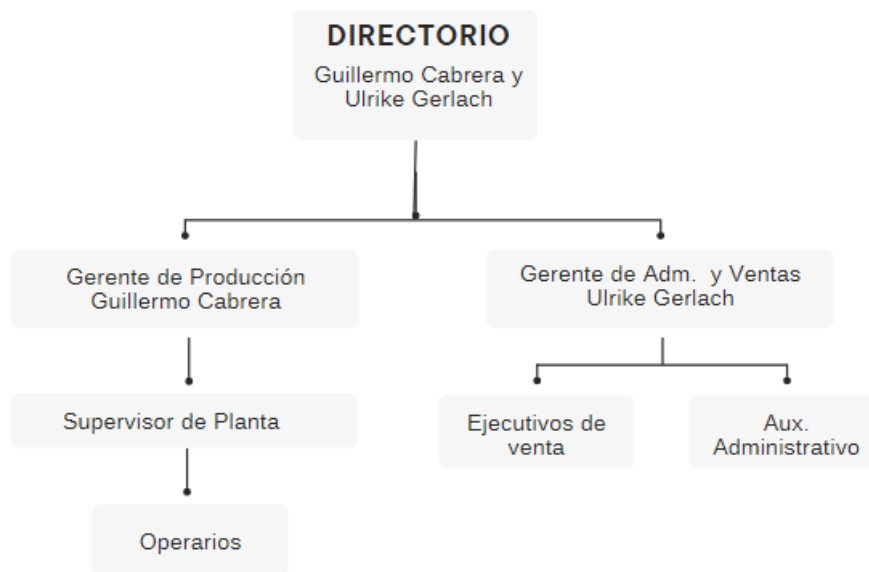
Concepto	Porcentaje
Proteína mínimo	24%
Grasa mínimo	10%
Fibra máxima	10%
Húmedad máxima	10%
Valor calcio	1,50%
valor fósforo	1%

Ración por día	Peso de la mascota
1 galleta	Hasta 20 kg
2 galletas	Más de 20 kg

Ficha técnica del producto:

Marca comercial	Okara's Pet
Descripción	Snacks en formato de galletas, a base de okara como ingrediente principal que incluye diferentes sabores como zanahoria, remolacha y espinaca, sometidos a un proceso de mezclado, moldeado, extrusión, horneado, y enfriamiento para luego ser empaquetados.
Formato	Presentación: Unidad de 15 gr. Caja de 250 gr. Paquete de 17 unidades aproximadamente.
Característica Física	Aspecto: galletas tipo huesitos. Color: remolacha: violeta, zanahoria: naranja, espinaca: verde.
Vida útil	18 meses.
Certificado de análisis	Análisis periódicos en laboratorios certificados. La composición guarda concordancia con las normas del MGAP.
Empaque y embalaje	Tipo de sellado: térmico. Material de embalaje: cajas cilíndricas de cartón reciclado ondulado biodegradable.
Datos analíticos	Humedad 10%
Condiciones de almacenamiento	Espacios en condiciones estándares de humedad relativa y temperatura, sin condensación de agua, con controles de plagas, programa de limpieza, separado físicamente del área de producción y depósito de materia prima.

Anexo 18 - Organigrama



Descripción de los puestos de trabajo necesarios para desarrollar la nueva línea de producción:

Administración y Ventas:

- Gerente de Administración y Ventas: responsable del correcto funcionamiento administrativo de la empresa, y de que la información para el Estudio Contable esté disponible en tiempo y forma.
- Auxiliar administrativo: se encarga de las tareas administrativas de la empresa, y oficia de apoyo a la gerente.
- Ejecutivos de venta: responsables del contacto con el cliente intermediario.

Producción:

- Gerente de Producción: responsable del cumplimiento del proceso productivo acorde a los estándares requeridos, asegurando los suministros y servicios necesarios.
- Supervisor de Planta: responsable de supervisar las tareas dentro de la planta, atendiendo a las especificaciones del Gerente de producción y poniendo especial énfasis en el manejo adecuado del okara, evitando que se eche a perder.
- Operario: encargado de las actividades dentro de la planta industrial, siguiendo los lineamientos del supervisor. Se contará con tres operarios.

Cabe mencionar que los servicios externos tales como el estudio contable y la agencia de marketing serán los mismos que utiliza la línea principal de la empresa.

Anexo 19 - Inversión inicial

Para la puesta en marcha de la nueva línea de negocios, se invertirá en los siguientes conceptos:

- **Set completo de maquinarias para la producción de los snacks:** el mismo será importado de China y tendrá un costo total de U\$S 69.998 (gastos de importación e instalación incluidos).
- **Fórmula de snacks:** se consideran las cotizaciones ponderadas de veterinarios y técnicos especializados en el área y se promedia pagar honorarios por U\$S 2.000.
- **Habilitación del producto:** se deberán pagar permisos, tasas y timbres ante el MGAP por \$13.693.
- **Diseño del producto:** la agencia de marketing cotiza honorarios especiales por U\$S 4.500.
- **Marketing, publicidad y propaganda:** incluye el manejo y la creación de contenido en las redes sociales y página web, propagandas en medios tradicionales, cartelería, así como espacios en ferias y eventos. Se destinará parte de esta inversión a la promoción de la marca directamente en los comercios de venta pequeños (veterinarias y tiendas naturales) en donde se proveerán muestras gratis del producto. Se alquilarán espacios preferenciales que estén visibles y accesibles para el consumidor en los puntos de venta seleccionados.

Redes sociales	U\$S 8.500
Medios tradicionales (televisión y radio)	U\$S 36.000
Página web	U\$S 5.000
Eventos, ferias y conferencias	U\$S 2.500
Espacio preferencial en lugares de venta	U\$S 20.000
Promoción en veterinarias y tiendas naturales	U\$S 15.000
Muestras gratuitas de snacks	U\$S 5.000
Cartelería	U\$S 6.000
	U\$S 98.000

- **Capacitación a funcionarios:** se brindarán capacitaciones y cursos especializados en producción de alimentos industriales, inocuidad, calidad, y manejo de insumos frágiles tanto a los operarios de la planta como al encargado de área. Se estima invertir cerca de \$228.000 en este concepto.
- **Capital de trabajo:** se consideran los días de stock (30 días), políticas de pago (30 días) y cobro (promedio de 90 días para supermercados, 30 días para pequeños comercios, que en este caso son las veterinarias y tiendas naturales). Se establece como días de cobro para las ferias y exposiciones un promedio de 15 días, ya que se espera que la mitad de las ventas sean contado y el resto a crédito.

Concepto	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Deudores		98.163	106.998	106.998	129.468	142.414
Inventarios		29.528	32.185	35.404	38.944	42.839
Proveedores CV		- 27.943 -	30.458 -	33.504 -	36.854 -	40.540
Proveedores CF		- 25.504 -	23.870 -	22.237 -	18.879 -	18.879
Capital de Trabajo requerido		74.244	84.855	86.661	112.679	125.835
Inversión en Capital de Trabajo	-	74.244 -	10.611 -	1.806 -	26.018 -	13.156
Recuperación de Capital de Trabajo						125.835

Anexo 20 - Financiamiento del proyecto

Tasa de riesgo

Concepto	Tasa	Observaciones
Tasa libre de riesgo (Rf) hoy - SPOT	3,30%	5 años, fecha 2/09/22
Premio (Erm - Rf)	5,13%	
Beta unlevered	0,61	Sector: Procesamiento de alimentos
Prima riesgo país	1,28%	Uruguay, fecha 02/09/22
Tasa de subjetividad	5%	
Tasa de retorno requerida (Ke)		12,71%
Pasivos financieros corrientes	3.133.760	Balance Naturezas 30/09/2021
Pasivos financieros no corrientes	2.227.800	Balance Naturezas 30/09/2021
Parimonio	6.399.423	Balance Naturezas 30/09/2021
	11.760.983	
W1 - Fondos propios	54,41%	
Ke - Tasa requerida de fondos propios	12,71%	
W2 - Fondos de terceros	45,59%	
Kd - Tasa de costo de endeudamiento	6,50%	Tasa promedio Santander, préstamos en USD
Impuesto a la renta	25%	Tasa de IRAE en Uruguay
Kd despues de impuestos	4,88%	
Tasa de Costo de Capital (WACC)		9,14%

Estructura de financiamiento:

Concepto	%	Monto (miles de USD)	Tasa de riesgo
Fondos propios	54,41%	123,489	12,71%
Fondos de terceros	45,59%	103,461	6,50%
Total	100,00%	226,951	9,14%

Cuadro de amortización del préstamo bancario

Cuotas	Saldo inicial	Amortización	Interés	Cuota	Saldo final
2024	\$ 103,46	\$ 18,17	\$ 6,72	\$ 24,896	\$ 85,29
2025	\$ 85,29	\$ 19,35	\$ 5,54	\$ 24,896	\$ 65,94
2026	\$ 65,94	\$ 20,61	\$ 4,29	\$ 24,896	\$ 45,33
2027	\$ 45,33	\$ 21,95	\$ 2,95	\$ 24,896	\$ 23,38
2028	\$ 23,38	\$ 23,38	\$ 1,52	\$ 24,896	\$ -
Total		\$ 103,461	\$ 21,021	\$ 124,482	

Anexo 21 - Proyecciones financieras

Estado de resultados proyectado

Estado de resultados proyectado (miles de USD)					
	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas totales	867,601	945,685	945,685	1.144,279	1.258,707
Descuentos comerciales	- 43,380	- 47,284	- 47,284	- 57,214	- 62,935
Costo variable	- 354,336	- 386,226	- 424,849	- 467,333	- 514,067
Margen de contribución	469,885	512,175	473,552	619,732	681,705
Costos fijos	- 314,720	- 295,901	- 276,301	- 237,989	- 239,133
Intereses	- 6,725	- 5,544	- 4,286	- 2,946	- 1,519
Amortización	- 7,000	- 7,000	- 7,000	- 7,000	- 7,000
Utilidad antes de impuestos	141,440	203,730	185,965	371,797	434,052
IRAE	- 35,360	- 50,932	- 46,491	- 92,949	- 108,513
Utilidad neta	106,080	152,797	139,474	278,848	325,539

Como consideración, los intereses se incluyen en el Estado de Resultados para lograr una mayor visualización de los gastos erogables, pero no en el flujo de fondos, siendo éste desde el enfoque de la inversión en sí misma.

Indicadores financieros

Ventas de equilibrio	U\$S 563,84	U\$S 528,76	U\$S 532,32	U\$S 422,62	U\$S 422,13
----------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

rc	57,0%	57,0%	52,7%	57,0%	57,0%
rcv	43,0%	43,0%	47,3%	43,0%	43,0%
% utilidad / ventas	12,2%	16,2%	14,7%	24,4%	25,9%

Flujo de fondos operativo:

Flujo de Fondos Operativo	dic-23	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24
Caja al inicio	-	-180,28	-215,21	-215,47	-215,73	-175,23	-162,30	-149,37	-136,44	-123,51	-110,58	-97,65	-84,72
Ingresos	-	- 3,10	55,49	55,49	68,69	68,69	68,69	68,69	68,69	68,69	68,69	68,69	68,69
Ventas a veterinarias y tiendas naturales			58,07	58,07	58,07	58,07	58,07	58,07	58,07	58,07	58,07	58,07	58,07
Ventas a supermercados					13,19	13,19	13,19	13,19	13,19	13,19	13,19	13,19	13,19
Ventas en ferias y exposiciones		0,52	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04
Descuentos comerciales		- 3,62	- 3,62	- 3,62	- 3,62	- 3,62	- 3,62	- 3,62	- 3,62	- 3,62	- 3,62	- 3,62	- 3,62
Egresos	-180,28	- 31,84	- 55,75	- 55,75	- 28,19	- 55,75	- 55,75	- 55,75	- 55,75	- 55,75	- 55,75	- 55,75	- 55,75
Compra Máquina		- 70,00											
I+D - Receta y fórmula de snacks caninos		- 2,00											
Habilitación del producto		- 0,33											
Diseño del producto		- 4,50											
Marketing, publicidad y propaganda		- 98,00											
Capacitación		- 5,45											
Stock de productos terminados		- 29,53											
Compra de Okara		- 1,58	- 1,58	- 1,58	- 1,58	- 1,58	- 1,58	- 1,58	- 1,58	- 1,58	- 1,58	- 1,58	- 1,58
Compra de insumos / materia prima		- 27,94	- 27,94	- 27,94	- 27,94	- 27,94	- 27,94	- 27,94	- 27,94	- 27,94	- 27,94	- 27,94	- 27,94
Gastos fijos		- 25,50	- 25,50	- 25,50	- 25,50	- 25,50	- 25,50	- 25,50	- 25,50	- 25,50	- 25,50	- 25,50	- 25,50
Gastos por obsolescencia y sampleo		- 0,72	- 0,72	- 0,72	- 0,72	- 0,72	- 0,72	- 0,72	- 0,72	- 0,72	- 0,72	- 0,72	- 0,72
Impuesto a la renta					27,57								
Caja al final	-180,28	-215,21	-215,47	-215,73	-175,23	-162,30	-149,37	-136,44	-123,51	-110,58	-97,65	-84,72	-71,79

Con el flujo de fondos operativo del primer año se observa la tendencia hacia una liquidez positiva.

Anexo 22 - Análisis de riesgo

Sensibilidad de varias críticas

		Precio de venta de snacks					
		616	0,80	0,90	1,00	1,10	1,20
Unidades vendidas de snacks	0,70	604,9	410,7	216,5	22,2	172,0	366,3
	0,80	383,0	161,0	61,0	283,0	505,0	727,0
	0,90	161,0	88,8	338,5	588,3	838,0	1.087,7
	1,00	61,0	338,5	616,0	893,5	1.171,0	1.448,5
	1,10	283,0	588,3	893,5	1.198,7	1.504,0	1.809,2
	1,20	505,0	838,0	1.171,0	1.504,0	1.836,9	2.169,9

		Costo de Okara deshidratado					
		616	0,80	0,90	1,00	1,10	1,20
Precio de venta de snacks	0,70	203,1	209,8	216,5	223,1	229,8	236,4
	0,80	74,3	67,7	61,0	54,4	47,7	41,1
	0,90	351,8	345,2	338,5	331,9	325,2	318,5
	1,00	629,3	622,7	616,0	609,3	602,7	596,0
	1,10	906,8	900,1	893,5	886,8	880,2	873,5
	1,20	1.184,3	1.177,6	1.171,0	1.164,3	1.157,7	1.151,0

		Costo de materia prima					
		616	0,80	0,90	1,00	1,10	1,20
Unidades vendidas de snacks	0,70	15,9	100,3	216,5	332,7	448,9	565,1
	0,80	293,4	177,2	61,0	55,2	171,4	287,6
	0,90	570,9	454,7	338,5	222,3	106,1	10,1
	1,00	848,4	732,2	616,0	499,8	383,6	267,4
	1,20	1.403,4	1.287,2	1.171,0	1.054,8	938,6	822,4
	1,40	1.958,3	1.842,1	1.725,9	1.609,7	1.493,5	1.377,3

Análisis de escenarios

Resumen del escenario	Valores actuales	Variación - 10%		Variación - 20%	
		Optimista	Pesimista	Optimista	Pesimista
Celdas cambiantes:					
Precio de venta en veterinarias	\$ 219	\$ 241	\$ 197	\$ 263	\$ 175
Precio de venta en supermercados	\$ 197	\$ 217	\$ 177	\$ 236	\$ 158
Precio de venta en tiendas naturales	\$ 230	\$ 253	\$ 207	\$ 276	\$ 184
Precio de venta en ferias y exposiciones	\$ 310	\$ 341	\$ 279	\$ 372	\$ 248
Cantidad de paquetes de snacks vendidos	168.000	184.800	151.200	201.600	134.400
Costo de okara deshidratado	\$ 4,73	\$ 4,26	\$ 5,21	\$ 3,79	\$ 5,68
Costo de materia prima	\$ 83,46	\$ 75,12	\$ 91,81	\$ 66,77	\$ 100,16
Celdas de resultado:					
VAN	USD 616,000	USD 1.202,406	USD 108,733	USD 1.868,127	-USD 319,219