

Universidad ORT Uruguay  
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

# *Veggie Burger* Schneck

Una alternativa de vegetales de la marca  
Schneck

Entregado como requisito para la obtención del título de  
Licenciado en Gerencia y Administración

María Inés Roldós, 192102

Paulina Schneck, 212973

Camila Soler, 212098

Tutor: Emmanuel Devoto

2020

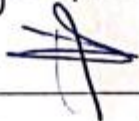
## Declaración de Autoría

Nosotros, María Inés Roldós, Paulina Schneck y Camila Soler, 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 Licenciatura en Gerencia y Administración;
- 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.

Firma

Aclaración

  
\_\_\_\_\_  
  
\_\_\_\_\_  
  
\_\_\_\_\_

María Inés Roldós

Paulina Schneck

Camila Soler

Montevideo, 1 de junio de 2020.

## Resumen Ejecutivo

*Veggie Burger* Schneck es una nueva línea de producto de Schneck, empresa uruguaya líder en el mercado de chacinados y cárnicos en el país. La empresa está constantemente innovando para adecuarse a las necesidades cambiantes del consumidor.

Mundialmente existe una tendencia hacia el aumento de consumo de vegetales y a mantener una alimentación saludable. Grandes empresas de productos cárnicos, como la americana *Tyson Foods*, han diversificado su oferta para agregar alimentos de proteína vegetal a su cartera de productos. Nacionalmente, esta tendencia se encuentra en sus inicios, pues existen pequeñas empresas ofreciendo productos de estas características. Ningún gigante de la industria cárnica uruguaya ha incursionado en esta industria, por lo que existe la oportunidad para Schneck de ser el primero en hacerlo.

Existen dos categorías de alimentos a base de proteína vegetal, los que simulan el sabor a carne y los que buscan mantener el sabor de los vegetales. Con el fin de ofrecer un producto saludable, con ingredientes naturales y sin saborizantes, Schneck va a ofrecer una hamburguesa vegetal congelada a base de proteína de soja con sabor a verduras. El producto se va a llamar *Veggie Burger* Schneck.

En relación a los competidores, en primer lugar, se identifica a la industria de congelados preparados de vegetales. En Uruguay este mercado asciende a USD 3,108,218 anuales, las marcas con mayor presencia en los supermercados son: Oro Verde, Naturezas, Burgy Life, Sojamil, Vegetalex, Ardo y Trisoja. Por otro lado, es importante también mencionar a las hamburguesas a base de proteína vegetal que imitan el sabor a carne. Al momento, la única marca que comercializa este producto en el país es la empresa americana *Beyond Meat*. Actualmente este producto no compite directamente con las hamburguesas de vegetales por precio, ya que es 273% superior.

Otro competidor importante son las hamburguesas de carne. En total este mercado asciende a USD 88,571,429 anuales en Uruguay, las marcas con mayor presencia en los supermercados son: Schneck con 70% del mercado, La Dolfina con 8%, Hamby con 5% y Conaprole con 3%.

*Veggie Burger* Schneck se va a diferenciar de los otros alimentos preparados congelados de vegetales por el prestigio de marca. La empresa cuenta con una asociación de marca sumamente positiva y esta le agrega valor al producto, incrementando la intención de compra. Por otro lado, también se va a diferenciar por mantener una fuerte presencia en los puntos de venta, como supermercados y minimercados. Esto es posible dada la red de distribución actual de Schneck. A su vez, se va a diferenciar de las hamburguesas de carne por ser un producto más saludable, liviano y con menor contenido de grasas.

El público objetivo de este producto está compuesto por personas mayores de 18 años, de nivel socioeconómico medio a alto, que buscan aumentar su consumo de vegetales y no tienen tiempo ni ganas de cocinar. A partir del proceso de validación realizado, se detectó que las personas que consumen hamburguesas de vegetales se encuentran disconformes con la actual oferta y variedad de productos en los supermercados del país.

El proceso productivo de este nuevo producto comienza con la obtención de insumos para la fabricación de las hamburguesas. L&G, laboratorio de control y desarrollo de productos y materias primas, es el proveedor seleccionado para suministrar a Schneck la premezcla para el desarrollo de las hamburguesas. La formulación del producto será un trabajo en conjunto entre L&G y Schneck. A su vez, en el contrato se va a agregar una cláusula específica de confidencialidad a modo de asegurar la receta por parte de Schneck.

La producción de las hamburguesas de vegetales consiste en hidratar la premezcla y procesarla para crear el producto final. Este proceso se realizará en la fábrica de hamburguesas de carne de Schneck. De esta forma se sacará provecho del proceso productivo actual, la curva de aprendizaje que la empresa ya posee y la capacidad ociosa de 180 toneladas mensuales. En esta misma línea, no existirá inversión en maquinaria y se podrán lograr economías de escala. Luego de la producción, las hamburguesas se mantienen refrigeradas para luego ser empaquetadas y trasladadas desde la fábrica a los depósitos de congelados de Schneck. La distribución del producto desde Schneck hasta los puntos de venta se dará mediante las empresas distribuidoras que actualmente trabajan con la empresa.

Uno de los desafíos más importantes del proyecto es comunicar y dar a conocer de manera eficaz el producto. Para ello y a modo de captar, mantener y aumentar la cartera de clientes, se realizarán campañas de lanzamiento y mantenimiento de *marketing* y una promoción cruzada con las hamburguesas de carne de la marca.

El producto va a ser financiado 100% con fondos de la empresa Schneck. La inversión inicial equivale a un monto de USD 396,801 y está compuesta por *marketing* de lanzamiento, I+D, honorarios de agencia de publicidad, promoción cruzada, capital de trabajo, diseño de *packaging*, registro de marca y pago por el ingreso del nuevo producto a los supermercados.

Las proyecciones de ventas fueron calculadas según dos mercados; el de alimentos congelados preparados de vegetales, en el que se busca alcanzar un *market share* de hasta 70% en 5 años, y el de hamburguesas de carne, donde se busca captar hasta un 3% del mercado en dicho período. El precio de venta al distribuidor asciende a USD 11,601 por tonelada. Este fue determinado a partir del precio de venta al público que están dispuestos a pagar los consumidores y se le descontó el margen de los puntos de venta y el de los distribuidores.

En cuanto a la estructura de costos, estos son calificados como variables y fijos. Dentro de los primeros se encuentra el costo de materia prima, *packaging*, el desgaste de maquinaria y el costo de logística; el monto total es de USD 7,390 por tonelada. Los costos fijos, por otro lado, ascienden a USD 445,852 anuales y se componen de *marketing*, sueldos, cargas sociales, gastos de fábrica y honorarios de la agencia de publicidad.

Considerando una TRR de 20%, el proyecto tiene un VAN de USD 818,057 y una TIR de 68% por lo que es un negocio atractivo. El plan soporta una caída de 35% en las toneladas vendidas o un aumento en los costos variables de 24% para que el VAN se mantenga igual a 0. Asimismo, el período de repago de la inversión equivale a 25 meses.

## Índice

Resumen Ejecutivo	3
1. Identificación de la oportunidad	7
1.1 Introducción de la empresa	7
1.2 Justificación de la oportunidad	7
1.3 Modelo de negocio de partida	8
1.4 Proceso de validación	8
1.5 Hallazgos	8
1.6 Ajustes introducidos	9
1.7 Competidores y su reacción	9
1.8 Industria y Mercado	10
1.9 Estimación de ventas	11
1.10 Oportunidades y Amenazas	12
2. Modelo de negocios	13
2.1 Segmento(s) de mercado objetivo	13
2.2 Propuesta de valor	13
2.3 Canales de distribución	13
2.4 Relación con los clientes	14
2.5 Modelo de ingresos	14
2.6 Recursos clave para la propuesta de valor	14
2.7 Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor	15
2.8 Socios clave para el modelo de negocios	16
2.9 Estructura de costos	16
2.10 Fortalezas y debilidades	16
3. Implementación del modelo	17
3.1 Formulación del producto y suministro de la materia prima	17
3.2 Producción y empaquetado	17
3.3 Gestión de stock y logística	17
3.4 Publicidad	17
3.5 Distribución y gestión de cobranza	18
3.6 Impacto en los <i>stakeholders</i>	18
4. Evaluación del retorno /riesgo	19
4.1 Inversión inicial y estructura de financiamiento	19

4.2 Políticas de pagos y cobros	19
4.3 Políticas de inventarios y de liquidez	19
4.4 Políticas de recursos humanos	19
4.5 Proyección de flujos de ingresos y egresos	20
4.6 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN	20
4.7 Evaluación del riesgo	21
4.8 Sensibilidad a variables críticas	21
Bibliografía	22
Anexo 1 - Modelo de Osterwalder de la idea inicial	23
Anexo 2 - Modelo de Osterwalder final	24
Anexo 3 – Trial Run	25
Anexo 4 – Análisis de competidores	27
Anexo 5 - <i>Packaging</i>	29
Anexo 6 - Encuesta	30
Anexo 7 - Inversión Inicial	31
Anexo 8 - Explicación de costos fijos	32
Anexo 9 - Plan de <i>Marketing</i>	33
Anexo 10 - Entrevistas con expertos	35
Anexo 11 - Puntos de Venta	36
Anexo 12 – Modelo Económico Financiero	37

# 1. Identificación de la oportunidad

## 1.1 Introducción de la empresa

Schneck es una empresa familiar fundada en 1936, en sus años de trayectoria ha logrado consolidarse como una de las marcas líderes del mercado de cárnicos y chacinados en Uruguay. Actualmente ofrece una amplia variedad de productos alimenticios cárnicos en el mercado nacional, siendo el jugador más importante del mercado de *frankfurters* y de hamburguesas de carne.

Hoy en día hay 380 empleados trabajando en la empresa. Esta cuenta con dos plantas, la fábrica de chacinados y la planta de faena y desosado. Dentro de la última se encuentra la fábrica de hamburguesas de carne.

## 1.2 Justificación de la oportunidad

Actualmente existe una tendencia mundial hacia aumentar el consumo de vegetales (El Observador, 2019), las personas buscan productos más saludables, y los alimentos congelados de vegetales son considerados más sanos en comparación a otros productos cárnicos (Euromonitor, 2019). Estos cambios presentan una oportunidad en el rubro alimenticio. Muchas empresas tradicionales de alimentos cárnicos, como *Tyson Foods* (el mayor productor de carne de Estados Unidos) y *JBS* (líder mundial del sector cárnico), han incursionado en el rubro de alimentos vegetales, ofreciendo productos con estas características (El Observador, 2019).

Existen dos categorías de productos alternativos a la carne, en ambos casos se utiliza proteína vegetal como ingrediente principal. La primera categoría busca simular el sabor y la apariencia de la carne. Aunque se considera que estos alimentos son favorables para el medio ambiente, nutricionistas mantienen que no son productos saludables, ya que contienen muchos ingredientes y saborizantes artificiales para lograr la carne sintética (*Business Insider*, 2019). La otra categoría son productos que mantienen el sabor a vegetales. Estos suelen ser más saludables debido a que no contienen ingredientes ni saborizantes artificiales.

En relación al mercado uruguayo, esta tendencia se encuentra en sus inicios. Hoy en día se comercializan USD 3,108,218 anuales de productos alternativos a la carne y según un informante de Grupo Disco, se prevé un crecimiento de entre un 5% y 10% anual en dicho mercado. Los productos más populares en Uruguay son hamburguesas y milanesas de proteína vegetal. Existen pequeñas empresas que ofrecen productos de estas características, pero al momento ningún gigante uruguayo de la industria alimenticia cárnica ha incursionado en este rubro.

A raíz de esta tendencia, se encuentra la oportunidad de que Schneck ofrezca un nuevo producto al mercado; hamburguesas de vegetales. El objetivo es ofrecer una alternativa saludable, por lo que no se va a buscar simular el sabor y la textura de la carne. La empresa está innovando constantemente, ampliando su cartera de productos para satisfacer las necesidades cambiantes del cliente. Esta oportunidad es sumamente interesante para la marca porque ya cuenta con una planta apta para la fabricación de este producto. En este sentido, el lanzamiento de esta nueva línea de

producto para Schneck implica que los costos fijos relacionados a la fábrica sean bajos y que no sea necesaria una inversión en maquinaria.

### 1.3 Modelo de negocio de partida<sup>1</sup>

Las hipótesis de partida del plan de negocios fueron las siguientes:

- En Uruguay existen pocas alternativas de alimentos de vegetales, especialmente congelados de consumo masivo, que sean ricos, saludables y que se encuentren en todos los puntos de venta.
- Las personas se encuentran disconformes con la actual oferta de productos congelados de vegetales en los supermercados del país.
- Existen personas consumidoras de carne que se encuentran interesadas en consumir productos de vegetales.

### 1.4 Proceso de validación

Utilizamos las siguientes herramientas para validar las hipótesis anteriores:

- Entrevistas en profundidad a vegetarianos, flexitarianos<sup>2</sup> y consumidores de carne.
- Dos *trial run* con potenciales clientes<sup>3</sup>.
- Encuesta a una muestra de 303 personas a través de *SurveyMonkey*<sup>4</sup>.
- Entrevistas con expertos<sup>5</sup>: Empleados de Schneck; informante calificado de Grupo Disco; informante calificado de *Scanntech*; gerente de agencia de publicidad Avisa; dueño de L&G y gerente de Pronacu, dos empresas proveedoras de materia prima para la industria alimenticia.

### 1.5 Hallazgos

A partir del proceso de validación, se relevaron los siguientes hallazgos:

- Un 88.7% de los encuestados está interesado en aumentar el consumo de vegetales en sus diversas formas como puede ser ensaladas, verduras cocidas o alimentos preparados.
- Las personas que consumen hamburguesas de vegetales se encuentran disconformes con la actual oferta y variedad de productos en los supermercados.
- Este producto no sólo es atractivo para vegetarianos y flexitarianos; los consumidores de carne se encuentran también dispuestos a consumir hamburguesas de vegetales.
- Los potenciales consumidores están dispuestos a pagar entre USD 2.38 y USD 3.57 por dos hamburguesas.

---

<sup>1</sup> Dirigirse a Anexo 1 para ver el canvas inicial.

<sup>2</sup> Se entiende por flexitarianos a aquellas personas que siguen una dieta basada en alimentos de origen vegetal pero que ocasionalmente consumen productos de origen animal.

<sup>3</sup> Dirigirse al Anexo 3 para ver un resumen de los *trial run*.

<sup>4</sup> Dirigirse al Anexo 6 para ver un resumen de la encuesta.

<sup>5</sup> Dirigirse a Anexo 10 para ver los objetivos de las entrevistas realizadas a expertos calificados.

- La ocasión de consumo se da cuando no tienen tiempo ni ganas de cocinar y quieren consumir un producto saludable.
- Frecuencia de consumo: para un 36% de los encuestados una vez cada dos semanas y para un 32.5% una vez por semana.
- Aspectos más importantes que determinan la compra: accesibilidad, sabor y calidad.
- Atributos que valoran más los potenciales clientes: fácil y rápido de cocinar, textura y consistencia y que tiene menos grasa en comparación a las hamburguesas de carne.
- Tamaño ideal de *packaging*: de 2 y de 6 hamburguesas.
- El nombre más atractivo para este producto es: *Veggie Burger*.
- Los consumidores sustituirían este producto por otras hamburguesas de vegetales, milanesas de vegetales, empanadas y hamburguesas de carne.
- La marca Schneck agrega valor al producto, los potenciales consumidores la describen como una marca de calidad, que les da confianza. Un 68% de los encuestados consideran que es positivo que el producto esté bajo la marca Schneck.
- 38% de los encuestados no consumiría el producto si este no fuera bajo la marca Schneck.

## 1.6 Ajustes introducidos

A partir de los hallazgos, se realizaron los siguientes ajustes al modelo de negocios de partida:

- En cuanto a la industria, el producto pasó de estar en la industria de hamburguesas de vegetales congeladas a estar en la industria de productos congelados preparados.
- Aumentaron los competidores. Las milanesas, empanadas y hamburguesas de carne son también competidores directos.
- Se produjo un pivoteo del público objetivo. En un principio se apuntaba a vegetarianos y flexitarianos y ahora el producto apunta a personas que quieren aumentar el consumo de vegetales y no tienen tiempo ni ganas de cocinar, incluyendo consumidores de carne.

## 1.7 Competidores y su reacción<sup>6</sup>

A causa de la creciente tendencia 'veggie' surgieron varias pequeñas empresas que ofrecen esta clase de productos. Los productos más populares son hamburguesas y milanesas a base de proteína vegetal.

Las marcas con mayor presencia en el supermercado son de industria uruguaya o argentina, como Oro Verde, Naturezas, *Burgy Life*, Sojamil, Vegetalex, Ardo y Trisoja. Actualmente no existe un fuerte líder en esta industria. Según informantes calificados de Grupo Disco y Scanntech, entre todas las marcas se comercializan USD 3,108,218 anuales, equivalente a 205 toneladas, en los supermercados y minimercados de Uruguay.

A su vez, otro competidor importante son las hamburguesas de carne. Las empresas con mayor presencia en los supermercados son: Schneck con un 70% del *market share*, La Dolfina con 8%,

---

<sup>6</sup> Dirigirse al Anexo 4 para ver en detalle las marcas competidoras de este nuevo producto.

Hamby con 5% y Conaprole con 3%. Las ventas de hamburguesas de carne en supermercados y minimercados en Uruguay ascienden a USD 88,571,429 anuales, es decir 8,571 toneladas.

Por último, se encuentran las hamburguesas a base de proteína vegetal que imitan el sabor a carne. Actualmente existe en Uruguay una marca que comercializa este producto; la empresa americana *Beyond Meat*. Por sus características, este producto entraría dentro de los competidores directos de *Veggie Burger*. Sin embargo, tiene un precio 273% superior al de las otras hamburguesas de vegetales, por lo que no estaría compitiendo directamente por precio. No obstante, a mediano-largo plazo esta clase de alimentos podrían ser una posible amenaza, dado que a nivel internacional van ganando terreno y están obteniendo importantes inversiones para crecer en el mercado (El País, 2019).

## 1.8 Industria y Mercado

Para estimar el mercado total se consideraron dos industrias, la de productos congelados preparados de vegetales y la de hamburguesas de carne.

Comenzando con la primera, según informantes calificados de Grupo Disco y *Scanntech*, el mercado actual de productos congelados de vegetales en Uruguay asciende a 205 toneladas anuales, correspondientes a 184 toneladas en supermercados y 21 toneladas en minimercados. Considerando un precio promedio de estos productos de USD 16,162 por tonelada, y un crecimiento anual constante del 7%, para los siguientes 5 años, estimación obtenida de informante calificado de Grupo Disco, el mercado sería el siguiente:

Mercado de Productos Congelados de Vegetales					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento Mercado	-	7%	7%	7%	7%
Tamaño Mercado Productos Congelados de Vegetales (Toneladas)	205	219	235	251	269
Tamaño Mercado Productos Congelados de Vegetales (USD)	3,108,218	3,325,793	3,558,599	3,807,701	4,074,240

Continuando con el mercado de hamburguesas de carne, se utilizaron las ventas y el *market share* de las hamburguesas de carne de Schneck para estimar el mercado total. Considerando un precio promedio de USD 10,333 por tonelada y un crecimiento anual constante de 4%, para los siguientes 5 años, información obtenida de un reporte interno de Schneck por la Consultora Nielsen (año 2019), el mercado sería el siguiente:

Mercado de Hamburguesas de Carne					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento Mercado	-	4%	4%	4%	4%
Tamaño Mercado Hamburguesas de Carne (Toneladas)	8,571	8,914	9,271	9,642	10,027
Tamaño Mercado Hamburguesas de Carne (USD)	88,571,429	92,114,286	95,798,857	99,630,811	103,616,044

## 1.9 Estimación de ventas

Partiendo del mercado de productos preparados congelados de vegetales, el objetivo es lograr un *market share* del 70% en el año 5. Esto es posible por las siguientes razones. En primer lugar, dicho mercado es aún chico e inexplorado en Uruguay por lo que no tiene jugadores fuertemente posicionados. La viabilidad de captar una alta cuota de este mercado siendo Schneck, es grande. La misma, es una marca consolidada en el mercado nacional, logrando un 70% de *market share* en el mercado de hamburguesas de carne de y un 90% con los *nuggets*. Estos son mercados más grandes y maduros que el de las hamburguesas de vegetales, a la vez que tienen fuertes competidores. Si bien ambos mercados no son comparables, son utilizados a modo de referencia.

Mercado de Productos Congelados de Vegetales					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño Mercado Productos Congelados de Vegetales (Toneladas)	205	219	235	251	269
Market Share Veggie Burger Schneck	45%	50%	55%	60%	70%
<b>Ventas Veggie Burger Schneck (Toneladas)</b>	<b>92</b>	<b>110</b>	<b>129</b>	<b>151</b>	<b>188</b>
Precio Veggie Burger Schneck (USD)	11,601	11,601	11,601	11,601	11,601
<b>Ventas Veggie Burger Schneck (USD)</b>	<b>1,070,224</b>	<b>1,272,377</b>	<b>1,497,588</b>	<b>1,748,094</b>	<b>2,182,204</b>

En relación al mercado de hamburguesas congeladas de carne, el objetivo es lograr que *Veggie Burger* obtenga un 3% del mercado total en el año 5. Este objetivo se planteó considerando la relación de ventas existentes de hamburguesas de carne Schneck, con respecto al promedio de ventas estimadas de las hamburguesas de vegetales.

Mercado de Hamburguesas de Carne					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño Mercado Hamburguesas de Carne (Toneladas)	8,571	8,914	9,271	9,642	10,027
Market Share Veggie Burger Schneck	1%	2%	2%	3%	3%
<b>Ventas Veggie Burger Schneck (Toneladas)</b>	<b>86</b>	<b>134</b>	<b>185</b>	<b>241</b>	<b>301</b>
Precio Veggie Burger Schneck (USD)	11,601	11,601	11,601	11,601	11,601
<b>Ventas Veggie Burger Schneck (USD)</b>	<b>994,401</b>	<b>1,551,265</b>	<b>2,151,088</b>	<b>2,796,414</b>	<b>3,489,925</b>

Sumando estas dos estimaciones de ventas, el total sería el siguiente:

Ventas Veggie Burger Schneck					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Veggie Burger Schneck (Toneladas)	178	243	315	392	489
Precio (USD)	11,601	11,601	11,601	11,601	11,601
<b>Ventas Veggie Burger Schneck (USD)</b>	<b>2,064,625</b>	<b>2,823,642</b>	<b>3,648,676</b>	<b>4,544,508</b>	<b>5,672,128</b>

Como las *Veggie Burgers* van a captar parte del mercado de las hamburguesas de carne, se calculó la utilidad pérdida de las hamburguesas de carne Schneck. Esto se calculó considerando las toneladas obtenidas del mercado de hamburguesas de carne y teniendo en cuenta que Schneck tiene actualmente un 70% de ese mercado.

Utilidad Perdida de Hamburguesas de Carne Schneck					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas perdidas de hamburguesas de carne Schneck (Toneladas)</b>	<b>60</b>	<b>94</b>	<b>130</b>	<b>169</b>	<b>211</b>
Precio al distribuidor hamburguesas de carne	6,639	6,639	6,639	6,639	6,639
Costos variables de hamburguesa de carne	5,173	5,173	5,173	5,173	5,173
Utilidad hamburguesas de carne	1,466	1,466	1,466	1,466	1,466
<b>Utilidad perdida de hamburguesas de carne Schneck (USD)</b>	<b>87,976</b>	<b>137,243</b>	<b>190,310</b>	<b>247,403</b>	<b>308,759</b>

### 1.10 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Acciones de potenciación
Crecimiento del consumo de alimentos congelados y tendencia mundial hacia el consumo de productos de vegetales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ofrecer producto preparado congelado de vegetales que satisfaga esta necesidad.</li> </ul>
Las personas tienen menos tiempo y ganas de cocinar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ofrecer producto preparado congelado rápido y fácil de cocinar.</li> </ul>
Amenazas	Acciones de mitigación
Posibilidad de imitación del negocio (importación o producción local) por parte de las otras marcas de hamburguesas de carne del país (Hamby, La Dolfina y Conaprole).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ser la primer gran marca cárnica uruguaya en lanzar un producto de vegetales.</li> <li>● Estrategia de <i>marketing</i> para lograr un importante posicionamiento.</li> <li>● Prestigio/paraguas de la marca Schneck.</li> </ul>
Recesión económica (Covid-19).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ofrecer un producto alimenticio refrigerado de vegetales a un precio adecuado, en relación a los precios de mercado de esta clase de productos alternativos.</li> </ul>
Potencial avance de la carne sintética como <i>Beyond Meat</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Precios competitivos</li> <li>● Publicidad que refuerce la idea de un producto saludable.</li> </ul>

## 2. Modelo de negocios<sup>7</sup>

### 2.1 Segmento(s) de mercado objetivo

- Clientes: personas mayores de 18 años, de nivel socioeconómico medio a alto, que quieren aumentar el consumo de vegetales y no tienen tiempo ni ganas de cocinar. Buscan un producto con un buen sabor y de alta calidad.
- Usuarios: aquellas personas que no comprarían el producto por *motu proprio*, pero lo consumirían si otra persona los compra por ellos. Dentro de este grupo se encuentran niños, adolescentes y otras personas que no efectúan la compra.

### 2.2 Propuesta de valor

Brindar una hamburguesa de vegetales congelada, a base de proteína de soja, que sea sabrosa y saludable. El producto estará disponible en supermercados y minimercados.

El producto se va a diferenciar de los otros productos congelados preparados de vegetales por el prestigio de la marca Schneck. En el *trial run* las personas comunicaron que es una empresa de calidad y que les da confianza, por lo que agrega valor al producto y aumenta la intención de compra. A su vez, al usar la red de distribución de la marca Schneck, el producto va a poder mantener una importante presencia en todos los puntos de venta.

En cuanto a las hamburguesas de carne, las *Veggie Burger* se van a diferenciar por ser un producto más saludable y con menor contenido de grasa. Los consumidores la van a elegir cuando quieran comer sano y liviano o aumentar su consumo de vegetales.

### 2.3 Canales de distribución

El producto se va a encontrar en supermercados y minimercados<sup>8</sup>. A modo de lograr un mayor alcance no se va a firmar contrato de exclusividad con ninguna cadena. Por otra parte, y en base a los *trial run* y la encuesta, encontramos que en las tiendas especializadas no se vende este tipo de productos industrializados. Las hamburguesas ofrecidas en este tipo de locales son caseras a base de ingredientes orgánicos y no procesadas.

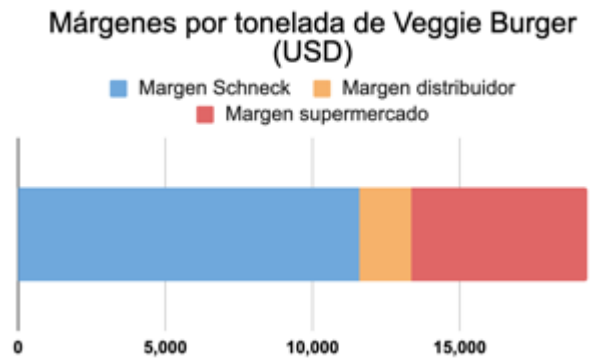
La distribución del producto se puede categorizar en dos fases: interna y externa. La primera, hace referencia a la logística interna del producto dentro de la empresa, es decir desde la fábrica hasta los depósitos de congelados. La segunda, por otra parte, refiere a la distribución a cargo de las empresas distribuidoras que actualmente trabajan con Schneck, siendo estas Galauca y Capnikas, entre otras.

A continuación, se encuentra un sistema de valor, con los márgenes de cada actor de la cadena.

---

<sup>7</sup> Dirigirse al Anexo 2 para ver el canvas final.

<sup>8</sup> Dirigirse al Anexo 11 para ver en detalle la elección de los puntos de venta.



## 2.4 Relación con los clientes

La relación con los clientes se va a generar en tres instancias. En primer lugar, se los va a atraer instaurando un nuevo hábito en el consumidor mediante una campaña de marketing y una promoción cruzada. En segundo lugar, a fin de mantenerlos se realizará foco en los puntos de venta y comunicación bilateral a través de redes sociales. Se habilitarán comentarios, sugerencias y reclamos, de esta forma se podrá obtener *feedback* e *insights* que permitan a la empresa lograr un proceso de mejora continua del producto. Esta tarea será llevada a cabo por la agencia de publicidad, quien ya se encarga de las redes sociales, estos costos están contemplados dentro de los honorarios de la agencia. En tercer lugar, el crecimiento se va a dar con publicidad de mantenimiento.

Los distribuidores son también potenciales clientes de Schneck, ya que estos son los intermediarios entre los puntos de venta y la empresa. La relación y el contacto con ellos será directa. Es fundamental que la marca continúe sembrando un buen vínculo con estos en pos de poder mantener y consolidar su red de distribución.

## 2.5 Modelo de ingresos

El modelo de ingresos se va a componer de las ventas que se realicen al distribuidor. El precio fue determinado en base al rango de precios que los potenciales clientes afirman estar dispuestos a pagar<sup>9</sup>. En base a este rango, entre USD 2.38 y USD 3.57 por *flow pack*<sup>10</sup>, el precio de venta al público será de USD 3.09, lo que equivale a USD 19,350 por tonelada.

Los ingresos están compuestos por las ventas al distribuidor. Considerando el precio de venta al público y los márgenes del supermercado y del distribuidor, que son de 45% y 15% respectivamente, el precio de Schneck al distribuidor asciende a USD 11,601 por tonelada.

## 2.6 Recursos clave para la propuesta de valor

Los recursos clave son los siguientes:

<sup>9</sup> Dato relevado de la encuesta masiva y los *trial runs*.

<sup>10</sup> Sistema de envasado que consta de una bolsa sellada donde se van a comercializar 2 unidades de *Veggie Burgers*.

- Fábrica de Schneck: este nuevo producto va a sacar provecho de la existente fábrica de Schneck y su maquinaria. Esto implica que el proyecto no tendrá inversión en estos aspectos y a su vez permite lograr economías de escala.
- Prestigio de la marca: actualmente la empresa cuenta con una asociación de marca positiva. En sus años de trayectoria en el mercado logró consolidarse como una marca de confianza y calidad. Tiene experiencia previa con lanzamientos de nuevos productos, como *nuggets*, que han tenido un éxito exponencial en sus primeros años por el respaldo que brinda la marca.
- L&G, proveedor de materia prima: Este va a proveer una premezcla de la hamburguesa. La empresa proveedora se va a hacer cargo del transporte de la materia prima desde su fábrica a la fábrica de Schneck. Ambas partes firmarán un contrato donde se establecerán las condiciones de este acuerdo, se detallarán los precios y plazos y existirá una cláusula donde L&G asegurará la confidencialidad de la formulación. En caso de incumplimiento Schneck podrá reclamar por los daños y perjuicios ocasionados. El contrato perdurará por la naturaleza de las obligaciones.

## 2.7 Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor

Actividad	Objetivo	Estrategia
Promoción y <i>marketing</i> .	Dar a conocer el producto, sus características e instalar un nuevo hábito de consumo para captar y retener clientes.	Inversión y mantenimiento de <i>marketing</i> en numerosos canales.
Negociación con puntos de venta.	Lograr la aceptación del producto y acordar un precio de venta al público adecuado.	Inversión de USD 21,000 en principales cadenas para ingresar el producto. Como el espacio de congelados es limitado y la negociación con las cadenas es relativa, se utilizó un criterio genérico para medir este costo. A su vez, al realizar una campaña de <i>marketing</i> de lanzamiento y ser una marca reconocida, la inversión requerida es menor.

A continuación, se encuentra el proceso productivo de las *Veggie Burgers* de Schneck.



## 2.8 Socios clave para el modelo de negocios

Los distribuidores son socios claves de este modelo de negocio ya que son los únicos intermediarios entre Schneck y los puntos de venta. El producto va a formar parte de los pedidos de los distribuidores de Schneck. Actualmente la empresa trabaja con 6 distribuidores en Montevideo y 10 en el interior del país.

Aunque los distribuidores son los encargados de suministrar este producto a los puntos de venta, la comunicación y negociación con los supermercados y minimercados se va a dar desde Schneck.

La presencia de marca en los puntos de venta es un punto central, ya que determina la llegada al cliente final. Los aspectos más importantes a negociar son el espacio en góndola y el precio de venta al público. Por esta razón es que los puntos de venta también son considerados socios clave.

## 2.9 Estructura de costos

- Costos variables: materia prima, *packaging*, desgaste de máquinas y logística.
- Costos fijos: gastos de fábrica, sueldos, cargas sociales, *marketing* de mantenimiento y honorarios de agencia de publicidad.<sup>11</sup>

## 2.10 Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Acciones de potenciación
Prestigio/paraguas de marca.	<ul style="list-style-type: none"><li>● Ampliar cartera de productos.</li><li>● Publicidad.</li></ul>
Infraestructura.	<ul style="list-style-type: none"><li>● Economías de escala.</li><li>● Incursionar en una nueva industria y aumentar conocimiento de la producción de alimentos vegetales.</li></ul>
Debilidades	Acciones de mitigación
Inexperiencia en la industria de congelados de vegetales.	<ul style="list-style-type: none"><li>● Profunda investigación de mercado.</li><li>● Trabajo en conjunto con el proveedor para generar conocimiento de la producción de estos productos.</li></ul>
Costo de materia prima en USD e ingresos en UYU.	<ul style="list-style-type: none"><li>● Posibilidad de contratar un sistema de seguros por tipo de cambio con BBVA.</li></ul>

<sup>11</sup> Dirigirse al Anexo 8 para ver explicación de los costos fijos.

### **3. Implementación del modelo**

#### **3.1 Formulación del producto y suministro de la materia prima**

La receta de este nuevo producto será formulada por especialistas de L&G en su laboratorio de desarrollo de alimentos, en base a los requerimientos de Schneck. Este será un trabajo en conjunto y se estima que se necesitará un turno de producción equivalente a 9.5 horas, que podrán ser fraccionadas según la cantidad de muestras necesarias hasta obtener el producto deseado. Dicha actividad de prueba y error será contemplada como I+D. El costo de la materia prima de estos muestreos será asumido por L&G. A su vez, no existe un costo adicional por la formulación del producto ya que serán ellos quienes proveen a Schneck la materia prima. Es importante destacar que la formulación del producto pertenece a Schneck.

La materia prima se basa en una premezcla seca de los ingredientes de la receta.

#### **3.2 Producción y empaquetado**

La producción de las hamburguesas de vegetales consiste en hidratar la premezcla y procesar la misma para crear el producto final. Este proceso será realizado en la fábrica actual de hamburguesas de carne de Schneck. La empresa cuenta con capacidad para producir y congelar 180 toneladas adicionales por mes que se utilizarán para la producción del nuevo producto. La misma se realizará en el primer turno de producción ya que las máquinas se encuentran completamente higienizadas por una empresa tercerizada.

Dentro de los gastos de fábrica están contemplados todos los gastos de limpieza de las máquinas. La limpieza en profundidad es necesaria únicamente luego de la producción de carne, de este modo se evita cualquier tipo de contaminación cruzada. Terminada la producción de vegetales no se exige este tipo de limpieza, por tanto, no se precisan turnos de higienización adicionales a los actuales. Luego de la producción, las hamburguesas se mantienen refrigeradas para luego ser empaquetadas. Este proceso también es realizado en la fábrica de Schneck.

#### **3.3 Gestión de stock y logística**

El producto final es trasladado desde la fábrica a los depósitos de congelados. Es crítico que en este traslado no se rompa la cadena de frío, es por esto que Schneck cuenta con camiones aptos para el traslado de congelados. La política de inventarios seguirá siendo la misma utilizada por la empresa actualmente. Esta cuenta con inventarios en stock para 15 días de ventas aproximadamente.

#### **3.4 Publicidad<sup>12</sup>**

La publicidad para este nuevo producto será llevada a cabo por la agencia Avisa.

#### **Estrategia de lanzamiento**

Para introducir el producto al mercado y captar potenciales clientes se va a generar publicidad en varios medios de comunicación durante el primer mes de lanzamiento. En primer lugar, se realizarán 300 salidas de 40 segundos en televisión. Estas se darán en los principales canales de Uruguay, 12, 10, 4 y VTV. En segundo lugar, se realizarán salidas en los canales de radio tales como Aire, Disney,

---

<sup>12</sup> Dirigirse al Anexo 9 para ver detalle de las campañas de *marketing*.

Del Sol, Inolvidable, Sarandí y Montecarlo. Estas también serán 300 salidas de 40 segundos cada una. Continuando con los medios digitales, se realizará publicidad en Instagram, Facebook y YouTube. Para finalizar, se generará publicidad en 30 *top sites* de vía pública en Montevideo.

A su vez, a modo de dar a conocer el producto y estimular la degustación, se realizará una promoción cruzada con las hamburguesas de carne de Schneck. La estrategia es atractiva porque es una forma de ampliar la oferta tradicional, es por esto que los supermercados ubican los productos vegetales al lado de los alimentos de procedencia animal (La Vanguardia, 2019). La promoción consta de agregar a la caja de 12 hamburguesas de carne, un *flow pack* de 2 hamburguesas de vegetales, sin costo adicional. Existen aproximadamente 130 puntos de venta a nivel país en los cuales se realizarán 30 promociones por punto, por lo que en total se van a obsequiar 3,900 *flow packs*.

### Estrategia de mantenimiento

Adicional a los esfuerzos de *marketing* de lanzamiento, se va a realizar publicidad 5 meses de cada año a fin de mantener e incrementar la cartera de clientes. De esta forma se busca reforzar el posicionamiento del producto en la mente del consumidor y estimular la recompra. Los medios utilizados serán los mismos, pero la publicidad realizada será en menor proporción. Esta estará dada por 70 salidas en tv, 148 en radio, medios digitales y publicidad en 15 *top sites de vía pública*.

### 3.5 Distribución y gestión de cobranza

La distribución es llevada a cabo por empresas distribuidoras que compran el producto a Schneck. Los mismos recogen el producto en el depósito de congelados y lo distribuyen a los diferentes puntos de venta. Los pagos son realizados a 15 días y son efectuados a través de cheques, depósitos o transferencias bancarias.

### 3.6 Impacto en los *stakeholders*

Grupo	Interés	Poder
Distribuidores	Las empresas distribuidoras van a obtener mayores ventas al agregar un nuevo producto a su distribución.	Medio
Proveedores	Los proveedores van a obtener mayores ventas al suministrar la materia prima a Schneck.	Alto
Competidores	Los competidores se van a ver afectados por el ingreso de la <i>Veggie Burger</i> , especialmente las hamburguesas y milanesas de proteína de vegetal.	Bajo
Clientes Finales	Los clientes van a obtener una nueva oferta de alimento congelado de vegetales.	Alto
Sindicato	Que este nuevo producto no afecte las condiciones de trabajo y que los empleados sean remunerados acorde a su labor.	Medio
Puntos de venta	Los puntos de venta van a ofrecer este nuevo producto al cliente final.	Alto

## **4. Evaluación del retorno /riesgo<sup>13</sup>**

### **4.1 Inversión inicial y estructura de financiamiento<sup>14</sup>**

La inversión inicial asciende a USD 396,801 y se compone de los siguientes conceptos. En primer lugar, la inversión y desarrollo, este equivale al costo de prueba y error hasta obtener el producto deseado. Asimismo, también se encuentra el costo de registrar la marca en la Dirección Nacional de la Propiedad Industrial.

En cuanto a *marketing* y publicidad, se va a realizar una campaña de lanzamiento del producto, en diversos medios masivos. A su vez, se van a efectuar promociones cruzadas con las hamburguesas de carne de Schneck. Por otra parte, el diseño del *packaging* es un ítem importante también considerado en este primer desembolso.<sup>15</sup> Dado que todas las actividades de comunicación y *marketing* están tercerizadas, la empresa de publicidad cobra honorarios por el trabajo realizado. Estos costos también están dentro de la inversión inicial.

Como criterio genérico, se contemplan costos asociados a la introducción del nuevo producto en góndola, a ser cobrados por los supermercados. Por último, se va a invertir un monto estimado para cubrir la producción inicial de hamburguesas y tener inventario listo para comercializar, equivalente a 15 días de ventas. Dicho monto es denominado como capital de trabajo.

Este producto va a ser financiado 100% con fondos de la empresa Schneck.

### **4.2 Políticas de pagos y cobros**

Las políticas de pago y cobro serán a 15 días, se realizarán a través de transferencia o cheque bancario. Esto fue definido en base a los acuerdos que existen actualmente entre Schneck y las empresas distribuidoras y proveedoras.

### **4.3 Políticas de inventarios y de liquidez**

Se va a mantener un stock de 15 días de ventas, el mismo será almacenado en los depósitos de congelados de la empresa Schneck.

### **4.4 Políticas de recursos humanos**

Esta nueva línea de producto va a operar con los empleados actuales de Schneck. Para la producción es necesario utilizar aproximadamente 17 jornadas anuales de la fábrica. Cada una de ellas equivale a 9.5 horas de trabajo de personal. En la misma trabajan 21 obreros, 1 mecánico, 1 electricista, 1 encargado de producción y 2 encargados de calidad.

---

<sup>13</sup> Dirigirse al Anexo 12 para ver el detalle del Modelo Económico Financiero.

<sup>14</sup> Dirigirse al Anexo 7 para ver detalle de la inversión inicial.

<sup>15</sup> Dirigirse al Anexo 5 para ver detalle del *packaging*.

También existen empleados que no se encuentran directamente asociados a la producción, estos son: 4 administrativos, 4 contables, 2 encargados administrativos y 8 del área de RRHH. Como estos empleados también realizan tareas para otras líneas de negocio de la empresa, se les asignó la proporción del sueldo correspondiente a las hamburguesas de vegetales en función de las cantidades producidas de las mismas en relación a las hamburguesas de carne.

#### **4.5 Proyección de flujos de ingresos y egresos**

Para definir el precio, se partió del rango de precios de venta al público que están dispuestos a pagar los potenciales consumidores. Considerando que este rango es de entre USD 2.38 y USD 3.57 por *flow pack*, se definió un precio de venta al público de USD 3.09. Esto equivale a USD 19,350 por tonelada de producto. A este precio se le restó el margen de los distribuidores (15%), y el del supermercado (45%), para obtener el precio de venta al distribuidor. Por lo tanto, el precio de venta al distribuidor equivale a USD 11,601 por tonelada.

Los costos variables son los siguientes:

- Materia prima (premezcla que va a proveer L&G): USD 6,751 por tonelada.
- Costo del *packaging*: USD 619 por tonelada.
- Desgaste de maquinaria: USD 17 por tonelada.
- Logística (camionero, patente, seguro, nafta, cubiertas y *service*): USD 3 por tonelada.

Por lo que el total de los costos variables asciende a USD 7,390 por tonelada. Los costos de materia prima y *packaging* fueron definidos en función de la cotización de las empresas proveedoras y el desgaste de maquinaria fue definido según la amortización de maquinaria de hamburguesas de carne que actualmente considera Schneck.

Los costos fijos anuales son los siguientes:

- *Marketing* de mantenimiento: USD 358,286.
- Honorarios agencia de publicidad: USD 17,914.
- Gastos de fábrica: USD 29,636.
- Sueldos: USD 28,583.
- Cargas Sociales: USD 11,433.

El total de costos fijos anuales equivale a USD 445,852.

A su vez, es importante aclarar que este nuevo producto va a competir con las hamburguesas de carne, por este motivo va a significar pérdidas en la utilidad de hamburguesas de carne de Schneck.

#### **4.6 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN**

Para realizar la evolución del retorno, partiendo de las expectativas de Schneck, se definió una tasa de retorno requerida (TRR) del 20%. A su vez, se determinó un valor de rescate equivalente al capital de trabajo.

En base a esto se obtiene un valor actual neto (VAN) de USD 818,057 y una tasa interna de retorno (TIR) de 68%. Con estos datos se puede observar que el proyecto es atractivo, ya que la TIR es mayor a la TRR y el VAN es mayor a 0.

#### 4.7 Evaluación del riesgo

El principal riesgo que contiene este negocio es el aumento del tipo de cambio. El producto cuenta con costos variables en dólares, ya que la soja para consumo humano en Uruguay es un alimento importado. Por otro parte, los ingresos son en pesos, lo que puede ser altamente afectado por la suba del dólar. Este riesgo puede ser mitigado mediante la contratación de un seguro por tipo de cambio en con el BBVA, banco con el que trabaja la empresa.

Otro riesgo importante que tiene este proyecto es que es un producto fácilmente imitable. Actualmente existen dos fábricas de hamburguesas de carne en el país, Frigorífico Tacuarembó (Hamby) y Ecocarnes (La Dolfina), que también cuentan con la maquinaria e infraestructura necesaria para producir esta clase de productos. Por tanto, es esencial que Schneck sea la primer gran marca cárnica uruguaya en lanzar un producto con estas características. De esta forma podrá lograr un fuerte posicionamiento en el mercado.

El punto de equilibrio del primer año equivale a 80 toneladas que es un 67% de las unidades vendidas. El periodo de repago de la inversión es de 25 meses.

#### 4.8 Sensibilidad a variables críticas

A continuación, se encuentra un análisis de sensibilidad del VAN y la TIR. Para realizar el mismo, se utilizaron las variables que más podrían llegar a afectar el negocio, estas son los costos variables, dado que estos son sensibles al tipo de cambio, y las toneladas vendidas.

Análisis de Sensibilidad (VAN)				Análisis de Sensibilidad (TIR)			
Costos Variables	Toneladas	Variación	VAN	Costos Variables	Toneladas	Variación	TIR
7,390	1,617	0%	818,057	7,390	1,617	0%	68%
7,390	1,044	-35%	0	7,390	1,044	-35%	20%
9,156	1,617	24%	0	9,156	1,617	24%	20%

El VAN del proyecto equivale a 0 cuando se genera una disminución de las toneladas vendidas de 35% y no hay variación en los costos variables. A su vez, también alcanza el valor 0 cuando hay un aumento en los costos variables de 24% y las toneladas vendidas no varían. Asimismo, estas exactas variaciones porcentuales generan que la TIR sea equivalente a la TRR.

Se puede observar cómo este negocio tiene un nivel de riesgo bajo, ya que soporta importantes variaciones en las cantidades vendidas y los costos variables.

## Bibliografía

Álvarez, P. (2 de mayo de 2019). Beyond Meat, las hamburguesas veganas de Bill Gates triunfan en Wall Street. *El País*. Accedido el 1 de junio, 2020 desde [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/05/02/companias/1556815606\\_203651.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/05/02/companias/1556815606_203651.html)

Banco Central del Uruguay (BCU). Accedido el 3 de junio, 2020 desde <http://www.bcu.gub.uy/>

Euromonitor International. (2013). *Processed Meat and Seafood in Uruguay*. Accedido el 31 de mayo, 2020 desde <http://www.euromonitor.com>

Fernández Esteban, C. (6 de octubre de 2019). La hamburguesa de carne falsa *Beyond Meat* puede ser una opción si quieres ayudar al planeta, pero no es la mejor alternativa para tu salud, según los nutricionistas. *Business Insider*. Accedido el 26 de junio, 2020 desde <https://www.businessinsider.es/como-saludable-hamburguesa-vegana-beyond-meat-497767>

Gispert, B. (8 de octubre 2019). El millonario negocio de los sustitutos de la carne. *La Vanguardia*. Accedido el 2 de junio, 2020 desde <https://www.lavanguardia.com/economia/20191008/47861663013/carne-sustitutos-vegetal-veggie-veganos-vegetarianos.html>

Michel, J. (23 de noviembre de 2019). Los gigantes de la carne también quieren su parte del mercado vegetariano. *El Observador*. Accedido el 15 de mayo, 2020 desde <https://www.elobservador.com.uy/nota/los-gigantes-de-la-carne-tambien-quieren-su-parte-del-mercado-vegetariano-20191123134330>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (15 de enero de 2020). Consejo de Salarios y Negociación Colectiva. Industria de chacinado. Accedido el 13 de junio, 2020 desde <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/sites/ministerio-trabajo-seguridad-social/files/2020-02/G02S022624.pdf>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (22 de julio de 2019). Consejo de Salarios y Negociación Colectiva. Industria frigorífica. Accedido el 13 de junio, 2020 desde <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/sites/ministerio-trabajo-seguridad-social/files/2019-09/GRUPO%20%20SUB%2001.pdf>

### Anexo 1 - Modelo de Osterwalder de la idea inicial

<b>Socios clave</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relación con los clientes</b>	<b>Segmentos de consumidores</b>
Distribuidores. Proveedores.	Distribución y logística.  Formulación del producto.  Comunicación: promoción y <i>marketing</i> .	Hamburguesa a base de vegetales de consumo masivo con la marca Schneck. El producto se va a encontrar en todos los puntos de venta, como supermercados y minimercados.	Autoservicio.	Personas vegetarianas y flexitarianas.
	<b>Recursos clave</b>  Infraestructura Schneck.		<b>Distribución</b>  Supermercados.  Minimercados.	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Estructura de ingresos</b>		
<b>Costos variables:</b> materia prima, <i>packaging</i> , desgaste de máquinas.  <b>Costos fijos:</b> gastos de fábrica, sueldos, <i>marketing</i> .		Ventas al distribuidor.		

## Anexo 2 - Modelo de Osterwalder final

<b>Socios clave</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relación con los clientes</b>	<b>Segmentos de consumidores</b>
Distribuidores.  Puntos de venta (supermercados y minimercados).	Promoción y <i>marketing</i> .  Negociación con puntos de venta.	Brindar una hamburguesa de vegetales congelada, a base de proteína de soja, que sea sabrosa y saludable. El producto estará disponible en puntos de venta de fácil acceso.	<b>Distribuidores (intermediarios):</b> Directa.  <b>Cientes:</b> Atraer: instalar un nuevo hábito en el consumidor mediante una campaña de <i>marketing</i> y una promoción cruzada.  Mantener: presencia en puntos de venta y comunicación bilateral a través de redes sociales.  Crecer: publicidad de mantenimiento.	<b>Cientes:</b> personas mayores a 18 años, de nivel socioeconómico medio a alto, que quieren aumentar el consumo de vegetales y no tienen tiempo ni ganas de cocinar.  <b>Usuarios:</b> personas que no comprarían el producto, pero lo consumirían si otra persona lo compra por ellos.
	<b>Recursos clave</b> Fábrica.  Prestigio/paragua de la marca Schneck.  Proveedor de materia prima (L&G).			
<b>Estructura de costos</b>		<b>Estructura de ingresos</b>		
<b>Costos variables:</b> materia prima, <i>packaging</i> , desgaste de máquinas, logística.  <b>Costos fijos:</b> gastos de fábrica, sueldos, publicidad.		Ventas al distribuidor.		

### Anexo 3 – Trial Run

Con el objetivo de validar el producto y obtener las preferencias de los consumidores, se realizaron dos *trial run*. Para los dos se creó un prototipo del producto utilizando la materia prima suministrada por L&G (proveedor de insumos).

En el primer *trial run*, se elaboró un prototipo de hamburguesa "base", este contenía proteína de soja y condimentos. El producto se dió a probar a un total de 20 personas, de diferentes perfiles, de nivel socioeconómico medio a alto. La muestra se enfocó en personas vegetarianas y flexitarianas. El producto se entregó congelado junto a una imagen del *packaging*, instrucciones de cocción, lista de ingredientes e información nutricional.

En cuanto a los principales descubrimientos de este *trial run*, se detectó que al 85% de las personas les gustó el producto. Asimismo, destacaron el sabor, el aspecto, la textura y especificaron qué verduras les gustaría que el producto final contenga. Por otra parte, se validó que el producto es atractivo y se obtuvo información relevante para poder realizar un segundo *trial run* con las especificaciones y sugerencias de los consumidores. Se descubrió también que las personas consumidoras de carne se encuentran interesadas en este producto ya que el mismo es de buen sabor, fácil de cocinar, y es una forma de incrementar su ingesta de vegetales.



Para llevar a cabo el segundo *trial run*, se utilizó nuevamente la receta "base" pero con los cambios implementados, según la información recabada del primer *trial run*. A esta receta se le agregaron diferentes verduras, específicamente morrón, zanahoria, puerro, cebolla y diversos condimentos. Este nuevo producto fue probado por 53 personas, de diferentes perfiles y de nivel socioeconómico medio a alto. Por otra parte, en este *trial run* la muestra fue enfocada a personas consumidoras de carne ya que a raíz del primer testeo se pudo verificar que estas son efectivamente el público objetivo. Un 77.3% de la muestra afirmó tener una buena reacción al producto.

Con este segundo *trial* y una encuesta realizada a 303 personas, se pudo determinar el precio que los potenciales clientes están dispuestos a pagar, las ocasiones y frecuencia de consumo, tamaño de cajas, productos sustitutos, nombre del producto, puntos de venta preferenciales y atributos

tomados en consideración en la compra. A su vez, se validó que la marca Schneck agrega valor al producto; un 87% destacó como positivo que el producto sea bajo la marca Schneck.



## Anexo 4 – Análisis de competidores

Las *Veggie Burger* van a competir con dos industrias, la de productos congelados preparados de vegetales y la de hamburguesas de carne.

### Industria de productos congelados preparados de vegetales

Comenzando con la industria de productos congelados preparados de vegetales, esta está compuesta mayoritariamente por pequeñas empresas. No existe un fuerte líder en el mercado. En esta industria existen diferentes productos, los más importantes son hamburguesas, milanesas y empanadas de vegetales. En total comercializan 205 toneladas anuales en supermercados y minimercados, lo que equivale a USD 3,108,218. Los principales jugadores de esta industria son los siguientes:

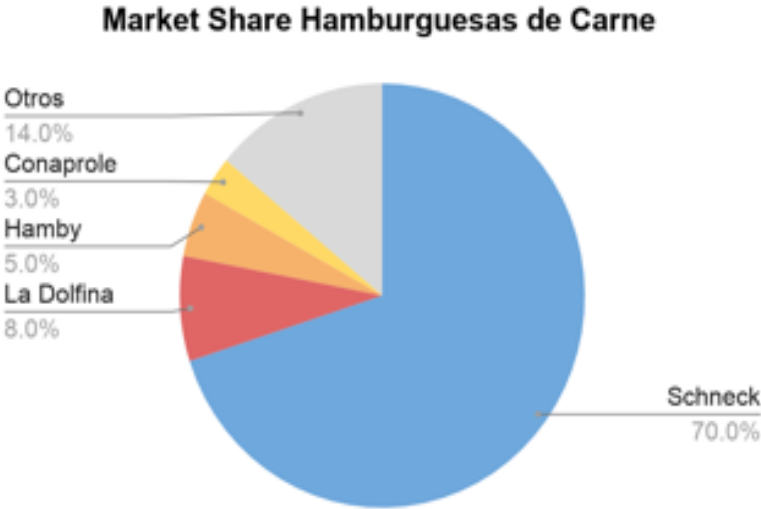
Productos Congelados Preparados de Vegetales (USD)				
Marca	Producto	Peso Unitario (kg)	Precio Unitario	Industria
Oro Verde	Hamburguesa	0.13	1.96	Uruguay
<i>Burgy Life</i>	Hamburguesa	0.08	1.36	Uruguay
Naturezas	Milanesa	0.10	1.07	Uruguay
Sojamil	Hamburguesa	0.07	1.17	Uruguay
Vegetalex	Milanesa	0.09	1.29	Argentina
Bongo	Empanada	0.07	1.05	Uruguay
<i>Beyond Meat</i>	Hamburguesa	0.11	5.36	Americana

### Industria de hamburguesas congeladas de carne

Continuando con el mercado de hamburguesas congeladas de carne, este es un mercado significativamente mayor al anterior y existen varios jugadores en el mismo. Se comercializan 8,571 toneladas anuales en los supermercados y minimercados, equivalente a USD 88,571,29. Las principales empresas de la industria son los siguientes:

Hamburguesas Congeladas de Carne (USD)			
Marca	Peso Unitario (kg)	Precio Unitario	Industria
Schneck	0.08	0.98	Uruguay
Hamby	0.07	0.86	Uruguay
Conaprole	0.08	0.83	Uruguay
La Dolfina	0.08	0.57	Uruguay

En este mercado sí existe un líder; las hamburguesas de carne Schneck. El mercado se divide de la siguiente forma entre los principales jugadores:



**Precios**

Los precios de la industria de productos congelados preparados de vegetales son aproximadamente un 47% superior a los de la industria de hamburguesas de carne.

## Anexo 5 - Packaging

El producto se va a vender en paquetes de dos y de seis unidades de hamburguesas.

Las hamburguesas de dos unidades se van a encontrar en *flow packs*, mientras que las de seis unidades se ofrecerán en cajas. Dentro de dichas cajas se van a encontrar tres *flow packs*, de dos unidades cada uno.

Precio Caja (USD)	
Precio Caja Unitario	0.265
Precio Caja para 1 tonelada	442

Precio Flow Pack (USD)	
Precio 1 kg Flow Pack	5.350
Precio Flow Pack para 1 tonelada	67

A continuación, se encuentran imágenes de referencia de los diseños del *packaging*:



## Anexo 6 - Encuesta

A modo de entender las necesidades y preferencias de los consumidores, se realizó una encuesta a una muestra de 303 personas de nivel socioeconómico medio a alto mayores de 18 años.

De la misma se destacaron los siguientes descubrimientos:

- Al 89% de los encuestados les interesa aumentar el consumo de vegetales, mientras que un 11% sostiene que no. El aumento del consumo de vegetales hace referencia a diversas formas de consumo, como ensaladas, verduras cocidas o alimentos preparados.
- 80% de las personas encuestadas afirma tener poco tiempo para cocinar durante el día.
- En cuanto a los hábitos alimenticios, el 67% de las personas encuestadas afirma ser consumidoras de carne mientras que un 33% son vegetarianos, flexitarianos y veganos.
- 85% de los encuestados consume productos congelados preparados, mayoritariamente hamburguesas, pizzas y papas.
- El 68% de las personas encuestadas estaría dispuesta a consumir las *Veggie Burger* Schneck.
- 85% de los encuestados están dispuestos a pagar entre USD 2.38 y USD 3.57 por dos hamburguesas.
- En cuanto a la frecuencia de consumo, un 68% de las personas encuestadas consumiría una vez cada dos semanas o una vez por semana.
- Referente a la ocasión de consumo, las tres principales ocasiones son: cuando no tienen tiempo ni ganas de cocinar, cuando quieren comer sano o liviano y cuando no quieren pensar qué comer (el menú).
- El tamaño de cajas ideal, según los encuestados, es de 2 y de 6 hamburguesas.
- Se validó el nombre del producto: *Veggie Burger*, siendo este el más votado por los encuestados.
- Los productos sustitutos más mencionados fueron: otras hamburguesas de vegetales, hamburguesas de carne y milanesas de proteína vegetal.
- 87% de los encuestados afirman tener una opinión positiva respecto a que el producto sea bajo la marca Schneck. Destacan que es una marca de calidad que les da confianza.
- Generalmente, las personas encuestadas que no están dispuestas a consumir el producto sostienen que es debido a que prefieren hamburguesas de carne. No obstante, el 68% de estas personas consideran positivo que el producto sea de la marca Schneck.

A raíz de esta encuesta se logró comprender las tendencias de intención de compra de las personas y se obtuvo información cuantitativa acerca de la postura de los potenciales clientes hacia el producto.

## Anexo 7 - Inversión Inicial

A continuación, se encuentra un detalle de todos los conceptos y montos que componen la inversión inicial:

Concepto	Monto (USD)	Justificación
I+D	1,744	Equivale a 1 turno (9 horas y media) de producción, en el que se testean diferentes formulaciones.
Marketing de lanzamiento	296,714	Campaña de lanzamiento de <i>marketing</i> , en los medios tv, radio, redes sociales y vía pública. Incluye diseño y grabaciones de publicidades.
Honorarios agencia de publicidad	14,836	Porcentaje en base a las campañas realizadas.
Promoción cruzada	5,774	Promoción con hamburguesas de carne Schneck para dar a conocer y degustar el producto.
Capital de Trabajo	55,202	Inventario inicial equivalente a 15 días de stock para lanzar el producto.
Diseño <i>packaging</i>	1,060	El diseño de las cajas y <i>flow packs</i> va a ser realizado por la agencia de publicidad Avisa.
Cadenas de supermercados	21,000	Monto a pagar a las cadenas de supermercado para ingresar el nuevo producto a las góndolas.
Registro de marca	471	Costos de registrar la marca.
<b>Total</b>	<b>396,801</b>	

## Anexo 8 - Explicación de costos fijos

Dado que este producto se va a encontrar dentro de una empresa ya existente, utilizando la fábrica actual donde se producen hamburguesas de carne, los costos fijos asociados a esta nueva línea representan una mínima parte de los costos fijos totales de la empresa.

Comenzando con los sueldos, estos fueron obtenidos del acta del Consejo de Salarios de la industria frigorífica. Los mismos fueron divididos en dos, por un lado, los sueldos asociados a fábrica y por otro, los que están vinculados al área administrativa de la empresa.

Los sueldos de fábrica fueron calculados en función de la cantidad de turnos necesarios para la producción de hamburguesas de vegetales. Cada turno equivale a 9.5 horas de trabajo.

Fábrica (USD)					
	Nº Personas / Turno	Sueldo Unitario / Turno	Sueldo Total / Turno	Nº Turnos Anuales	Sueldo Anual Unitario
Obrero	21	22.81	479.09	17.02	388
Mecánico	1	38.93	38.93	17.02	662
Electricista	1	38.93	38.93	17.02	662
Encargado	1	32.00	32.00	17.02	544
Encargado de calidad	2	32.00	64.00	17.02	544
<b>Total</b>	<b>26</b>		<b>652.93</b>		

Los sueldos de administración fueron adjudicados en función de la cantidad producida de hamburguesas de vegetales en comparación a las hamburguesas de carne.

Administración (USD)				
	Nº Personas	Sueldo Unitario	Sueldo Total	Sueldos Anuales Unitario
Administrativos	4	1,169	4,678	756
Contables	5	1,169	5,847	756
Encargados administrativos	2	3,571	7,143	2309
Recursos Humanos	8	1,169	9,355	756
<b>Total</b>	<b>19</b>		<b>27,023</b>	

Por otro lado, los gastos de fábrica también fueron designados en función de la cantidad producida. El total asignado equivale a USD 29,636.

## Anexo 9 - Plan de Marketing

Los gastos de *marketing* están compuestos por:

- Honorarios de agencia de publicidad Avisa.
- *Marketing* de lanzamiento.
- *Marketing* de mantenimiento.
- Promoción cruzada.

### Honorarios de agencia de publicidad Avisa

Todas las campañas de *marketing* van a ser realizadas por la agencia Avisa, por este trabajo le corresponden honorarios del 5% de lo gastado en *marketing*.

### Marketing de lanzamiento

La campaña de lanzamiento y mantenimiento se va a realizar en los medios de tv, radio, vía pública y redes sociales. De esta forma se pretende llegar al público objetivo de esta nueva línea de producto.

Medios	Salidas	Segundos x salidas	Segundos	Precio x segundo (USD)	Inversión (USD)
TV	300	40	12,000	11	137,143
Radio	300	40	12,000	1	7,143
Digital					47,619
Vía Pública					66,667
<b>Total</b>					<b>258,571</b>



A su vez, también existen costos asociados a la producción de la publicidad que se va a compartir en los medios. A continuación, se detallan estos gastos:

	Precio (USD)
Grabación publicidad	35.714
Grabación radio	1.429
Diseño publicidad	1.000
<b>Total</b>	<b>38.143</b>

### Promoción cruzada

Para lanzar el producto y promover la degustación del mismo, se va a realizar una promoción cruzada con las hamburguesas de carne. Los costos asociados a esta promoción equivalen a los costos de las hamburguesas obsequiadas y al *packaging* adicional necesario para juntar estos dos productos.

Promoción cruzada	
Veggie Burgers regaladas (unidades)	7,800
Veggie Burgers regaladas (toneladas)	1
Costos variables	7,390
Packaging adicional	10
<b>Total Promoción cruzada</b>	<b>5,774</b>

### Marketing Mantenimiento

El *marketing* de mantenimiento se va a dar en los mismos medios que el de lanzamiento, pero con menor inversión en cada uno. Se van a realizar 5 campañas mensuales cada año.

Medios	Salidas	Segundos x salidas	Segundos	Precio x segundo (USD)	Inversión (USD)
TV	70	40	2,800	11	32,000
Radio	148	40	5,920	1	3,524
Digital					11,490
Vía Pública					24,643
<b>Total (mensual)</b>					<b>71,657</b>
Salidas anuales					5
<b>Total (anual)</b>					<b>358,286</b>



## **Anexo 10 - Entrevistas con expertos**

Con el objetivo de obtener información primaria relevante, se realizaron las siguientes entrevistas a expertos calificados:

### Empleados de Schneck

A fin de conocer la empresa y evaluar la viabilidad de introducir esta nueva línea de producto a la misma, se obtuvo información de diferentes áreas de la empresa. Carlos Schneck, director, brindó información sobre la empresa, el funcionamiento y la operativa. Asimismo, el gerente de la fábrica de hamburguesas de Schneck otorgó información acerca del funcionamiento de la planta, más específicamente los turnos de trabajo, el tipo de maquinaria, los procesos y demás. Por último, se realizó una entrevista con la contadora Marianela Acuña quien aportó datos referentes a la estructura de costos.

### Informante calificado de Grupo Disco

Este brindó información útil sobre el mercado en general de congelados y el comportamiento del mismo, fundamentalmente en los supermercados. A su vez, aportó datos que ayudaron a definir la industria, entender la competencia y las tendencias proyectadas a futuro.

### Informante calificado de Scanntech

De esta empresa se obtuvo información relevante acerca de la industria en minimercados. Esto fue útil ya que sirvió para complementar los datos anteriores de supermercados.

### Dueño de L&G, empresa proveedora de la materia prima

De este experto calificado se relevó la información referente a la materia prima, específicamente la formulación utilizada en los *trial run*, los costos asociados a los insumos y como esto es llevado a cabo a un proceso de fabricación industrial.

### Gerente de Pronacu, empresa proveedora de insumos para la industria alimenticia

Pronacu es el proveedor secundario de este proyecto ya que ofrece el mismo servicio que L&G. Esta empresa también brindó información acerca de la utilización de insumos para la producción industrial.

### Gerente de Avisa, agencia de publicidad que trabaja con Schneck

En base a las necesidades y objetivos del plan de *marketing* para el proyecto, la agencia suministro datos asociados a los costos provenientes de las campañas de publicidad a realizar.

## Anexo 11 - Puntos de Venta

El producto se va a encontrar en los supermercados y minimercados del país. No existirá exclusividad con ninguna cadena de supermercado ya que la propuesta de valor del negocio incluye que el producto sea accesible en una gran cantidad de puntos de venta. Esto va a ser posible porque se va a sacar provecho de la actual cadena de distribución de la empresa Schneck, *Veggie Burger* se va a incluir dentro de los pedidos de los distribuidores que actualmente trabajan con la marca.

La elección de los puntos de venta se dio en base a los resultados obtenidos en la encuesta, los *trial runs* y las entrevistas. Los posibles consumidores mostraron preferencia por encontrar el producto en puntos de venta que ya acuden para realizar las compras del hogar. Demostraron que la accesibilidad a las *Veggie Burgers* es un elemento clave en la compra.

De esta forma, el producto no se va a encontrar en tiendas especializadas, como Mercado Verde, Deli Shop, La Molienda, entre otras, por tres motivos. En primer lugar, porque los entrevistados y encuestados demostraron no estar dispuestos a dirigirse a este tipo de puntos de venta para la compra exclusiva de las *Veggie Burgers*. En segundo lugar, en estos puntos de venta existe una mayor oferta de hamburguesas de vegetales por lo que no se encuentra la misma necesidad que en los supermercados. Por último, estas tiendas no apuntan a vender productos industrializados sino orgánicos y más naturales.

En cuanto a vender en otros puntos de venta como restaurantes, hoteles, colegios y hospitales se entiende que estos no son atractivos para esta nueva línea de producto de Schneck. Actualmente se pueden encontrar productos de la marca en estos puntos, no obstante, la venta se realiza por medio del distribuidor, por lo que Schneck no tiene contacto directo con estos. Estas ventas representan una mínima parte de los ingresos de Schneck, a modo de ejemplo, en todos los restaurantes La Pasiva se pueden encontrar frankfurters de la marca. Esta es una de las cadenas de restaurantes más reconocidas del país y los frankfurters son uno de los productos estrella del lugar. Considerando esto, las ventas de frankfurters a La Pasiva representan solo un 0.10% de las ventas totales de dicho producto de Schneck. Por este motivo, se entiende que estos puntos de venta no son atractivos para la venta de *Veggie Burgers* de Schneck.

## Anexo 12 – Modelo Económico Financiero

### Estado de situación

		2021	2022	2023	2024	2025
<b><i>Veggie Burger Schneck</i></b>						
<b><i>Balance Sheet (\$)</i></b>						
		2021	2022	2023	2024	2025
<b>ASSETS</b>						
<b>Current Assets</b>						
	Cash	\$489,008	\$776,304	\$1,212,381	\$1,850,222	\$2,736,967
	Net Accounts Rec	\$164,721	\$223,867	\$288,197	\$358,092	\$446,947
	Inventory (15 days)	\$74,944	\$96,841	\$120,618	\$150,547	\$173,384
<b>Total Current Assets</b>		<b>\$728,672</b>	<b>\$1,097,012</b>	<b>\$1,621,196</b>	<b>\$2,358,861</b>	<b>\$3,357,299</b>
<b>Gross Fixed Assets</b>						
		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Less Accum Depreciation	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Net Fixed Assets</b>		<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>TOTAL ASSETS</b>		<b>\$728,672</b>	<b>\$1,097,012</b>	<b>\$1,621,196</b>	<b>\$2,358,861</b>	<b>\$3,357,299</b>
<b>LIABILITIES</b>						
<b>Short Term Liabilities</b>						
	Accounts Payable (30 days)	\$163,562	\$205,605	\$229,484	\$277,550	\$336,817
	Salaries Payable (15 days)	\$1,191	\$1,191	\$1,191	\$1,191	\$1,191
	Taxes Payable (90 days)	\$16,173	\$33,142	\$51,624	\$71,731	\$97,829
	Line of Credit (0% of net A/R)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Current Portion of Capital Equipment Lease	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Current Portion of Long Term Debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Short Term Liabilities</b>		<b>\$180,925</b>	<b>\$239,938</b>	<b>\$282,299</b>	<b>\$350,472</b>	<b>\$435,837</b>
<b>Long Term Liabilities</b>						
	Capital Equipment Lease (1 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Long Term Debt (1 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Long Term Liabilities</b>		<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>TOTAL LIABILITIES</b>		<b>\$180,925</b>	<b>\$239,938</b>	<b>\$282,299</b>	<b>\$350,472</b>	<b>\$435,837</b>
<b>Equity</b>						
	Preferred Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Common Stock	\$396,801	\$396,801	\$396,801	\$396,801	\$396,801
	Retained Earnings	\$150,946	\$460,273	\$942,097	\$1,611,588	\$2,524,661
<b>Total Equity</b>		<b>\$547,747</b>	<b>\$857,074</b>	<b>\$1,338,898</b>	<b>\$2,008,389</b>	<b>\$2,921,462</b>
<b>LIABILITIES &amp; EQUITY</b>		<b>\$728,672</b>	<b>\$1,097,012</b>	<b>\$1,621,196</b>	<b>\$2,358,861</b>	<b>\$3,357,299</b>

## Estado de Resultados

### ***Veggie Burger Schneck*** ***Income Statement (\$)***

		2021	2022	2023	2024	2025
Revenue						
	Veggie Burger	\$2,064,625	\$2,823,642	\$3,648,676	\$4,544,508	\$5,672,128
	Hamburguesas de carne	(\$87,976)	(\$137,243)	(\$190,310)	(\$247,403)	(\$308,759)
	No product	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	No product	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Revenue		\$1,976,648	\$2,686,400	\$3,458,366	\$4,297,105	\$5,363,369
Cost of Goods Sold		\$1,315,159	\$1,798,651	\$2,324,194	\$2,894,836	\$3,613,127
Gross Margin		\$661,489	\$887,749	\$1,134,171	\$1,402,268	\$1,750,242
	% of Revenue	33%	33%	33%	33%	33%
Operating Expenses						
	Engineering	\$45,190	\$45,190	\$45,190	\$45,190	\$45,190
	% of Revenue	2%	2%	1%	1%	1%
	Marketing/Sales	\$358,286	\$358,286	\$358,286	\$358,286	\$358,286
	% of Revenue	18%	13%	10%	8%	7%
	Administration	\$42,377	\$42,377	\$42,377	\$42,377	\$42,377
	% of Revenue	2%	2%	1%	1%	1%
Total Operating Expenses		\$445,852	\$445,852	\$445,852	\$445,852	\$445,852
	% of Revenue	23%	17%	13%	10%	8%
Income Before Int & Taxes		\$215,637	\$441,896	\$688,319	\$956,416	\$1,304,390
	% of Revenue	11%	16%	20%	22%	24%
	Interest Expense	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Interest Revenue	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Income Before Taxes		\$215,637	\$441,896	\$688,319	\$956,416	\$1,304,390
	Tax Exp	\$64,691	\$132,569	\$206,496	\$286,925	\$391,317
Net Income		\$150,946	\$309,327	\$481,823	\$669,491	\$913,073
	% of Revenue	8%	12%	14%	16%	17%

Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

***Veggie Burger Schneck***  
***Statement of Sources & Uses (\$)***

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>BEGINNING CASH</b>	\$396,801	\$489,008	\$776,304	\$1,212,381	\$1,850,222
<b>Sources of Cash</b>					
Net Income	\$150,946	\$309,327	\$481,823	\$669,491	\$913,073
Add Depr/Amort	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Issuance of Preferred Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Issuance of Common Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Plus Changes In:</b>					
Accounts Payable (30 days)	\$163,562	\$42,043	\$23,879	\$48,066	\$59,267
Salaries Payable (15 days)	\$1,191	\$0	(\$0)	\$0	\$0
Taxes Payable (90 days)	\$16,173	\$16,969	\$18,482	\$20,107	\$26,098
Additions to Line of Credit (0% of net A/R)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Additions to Capital Equipment Lease (1 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Additions to Long Term Debt (1 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Sources of Cash</b>	<b>\$331,871</b>	<b>\$368,340</b>	<b>\$524,184</b>	<b>\$737,665</b>	<b>\$998,438</b>
<b>Uses of Cash</b>					
<b>Less Changes In:</b>					
Net Accounts Rec	\$164,721	\$59,146	\$64,331	\$69,895	\$88,855
Inventory (15 days)	\$74,944	\$21,898	\$23,777	\$29,929	\$22,837
Gross Fixed Assets	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Reductions To Credit Line	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Reductions To Capital Equipment Lease	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Reductions To Long Term Debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Uses</b>	<b>\$239,664</b>	<b>\$81,044</b>	<b>\$88,107</b>	<b>\$99,824</b>	<b>\$111,693</b>
<b>CHANGES IN CASH</b>	<b>\$92,207</b>	<b>\$287,296</b>	<b>\$436,077</b>	<b>\$637,841</b>	<b>\$886,745</b>
<b>ENDING CASH</b>	<b>\$489,008</b>	<b>\$776,304</b>	<b>\$1,212,381</b>	<b>\$1,850,222</b>	<b>\$2,736,967</b>

### Cálculo de flujo de fondos con determinación de VAN y TIR.

		2021	2022	2023	2024	2025
Saldo incremental de Caja (Changes in Cash)		92,207	287,296	436,077	637,841	886,745
Inversión inicial (Cash/Current Assets/Details)	(396,801)					
Inversiones posteriores a la inicial (tomar de dónde se encuentren)						
Valor de rescate						55,202
Flujo de fondos del proyecto	(396,801)	92,207	287,296	436,077	637,841	941,947

TRR (aspirada por los emprendedores)	20%
VAN	818,057
TIR	68%

### Período de repago de la inversión

Período de Repago						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de fondos del proyecto	(396,801)	92,207	287,296	436,077	637,841	941,947
Flujo acumulado	(396,801)	(304,594)	(17,298)	418,779	1,056,620	1,998,567
Meses transcurridos por año hasta repago		12.00	12.72	0.48		
<b>Período de repago</b>				<b>25</b>		

### Punto de equilibrio anual en unidades expresado como porcentaje de la venta prevista.

	2021	2022	2023	2024	2025
Costo fijo (Operating Expenses)	445,852	445,852	445,852	445,852	445,852
Margen Bruto (Gross Margin)	661,489	887,749	1,134,171	1,402,268	1,750,242
Unidades vendidas (Assumptions/Units sales)					
Veggie Burger	178	243	315	392	489
Hamburguesas de carne	(60)	(94)	(130)	(169)	(211)
No product	0	0	0	0	0
No product	0	0	0	0	0
Total unidades vendidas	118	150	185	223	278
Margen bruto unitario	5,608	5,927	6,140	6,288	6,288
<b>Punto de equilibrio en unidades (toneladas)</b>	<b>80</b>	<b>75</b>	<b>73</b>	<b>71</b>	<b>71</b>
<b>Punto de equilibrio como % de las unidades vendidas</b>	<b>67%</b>	<b>50%</b>	<b>39%</b>	<b>32%</b>	<b>25%</b>

Sensibilidad a variables críticas solamente en el sentido más desfavorable que conduzca a VAN=0

			Costos Variables				
			100%	110%	120%	124%	130%
			7,390	8,129	8,868	9,156	9,607
Toneladas Vendidas	100%	1,617	818,057	475,995	133,925	0	-212,843
	90%	1,455	588,043	292,865	-3,167	-119,486	-305,731
	80%	1,293	356,623	108,541	-142,672	-242,698	-402,057
	70%	1,132	126,631	-76,194	-284,055	-367,471	-502,457
	65%	1,044	0	-179,459	-363,759	-436,930	-560,395
	60%	970	-107,027	-266,668	-431,570	-500,763	-618,043