

Universidad ORT Uruguay

Facultad de Administración y Ciencias Sociales

# Almendrate

Leche de almendras sabor real

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

Martina Charbonnier, 209193

Olivia Pereyra, 212142

Paulina Ponte, 212740

Tutor: Rodrigo Cambón

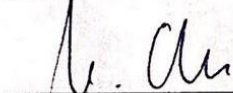
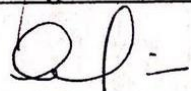
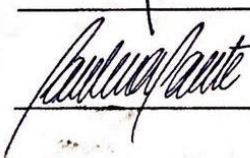
2020

## Declaración de Autoría

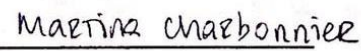
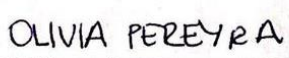
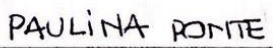
Nosotros, Martina Charbonnier, Olivia Pereyra y Paulina Ponte, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- 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:

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

10 de agosto de 2020

## **Agradecimientos**

Agradecemos a nuestras familias y amigos por el apoyo que nos brindaron durante estos años de carrera. También agradecer a nuestro tutor Rodrigo Cambón, quien nos guió con mucha dedicación y constancia durante el proceso de tutoría. Asimismo, agradecer a los encuestados, entrevistados, participantes del *trial run* y a todas las personas que nos brindaron información para poder llevar a cabo el plan.

Finalmente, agradecer a todos los tutores y al *board* por sus recomendaciones y opiniones que contribuyeron a desarrollar el proyecto y poder mejorarlo en cada instancia.

## Resumen Ejecutivo

Almendrate es la primera leche de almendras de industria uruguaya. Elaborada con ingredientes 100% naturales y orgánicos, surge a partir de la creciente demanda por leches vegetales.

Según un artículo publicado por la consultora Euromonitor International (2017), las ventas de leches vegetales en 2002 en Estados Unidos representaban un 5% de las ventas totales de leche vacuna y se espera que para el año 2021 representen un 20%. A su vez, en 2012 la leche de almendras pasó a ser la más vendida dentro de las leches vegetales.

Según datos tomados de la consultora Euromonitor International (2019), el mercado de leches vegetales a nivel nacional tuvo entre los años 2012 y 2017 un crecimiento promedio anual del 7,2%, alcanzando para el año 2019 una facturación anual de \$941 millones.

La competencia indirecta es principalmente la leche vacuna, mientras que la competencia directa se compone de distintas marcas de leche de almendras, además de otras leches vegetales como ser leches de soja, coco y avena.

Entre las marcas más reconocidas de leche de almendras se encuentran Ades, Silk, Bio The Bridge, Valsoia, Ecomil y Almendrola. Según Penta Transaction la marca líder es Silk importada por Danone. Se espera que reaccionen frente a la entrada de un nuevo competidor aumentando su publicidad.

Almendrate le ofrece al consumidor una leche de almendras en tres variantes: natural, vainilla y chocolate. La elaboración en base a ingredientes naturales, logra un sabor real y único frente a la competencia, posicionándose como una marca ecológica que se preocupa por la alimentación consciente. El *packaging* es sustentable y reciclable. Almendrate es vegano, *cruelty free*, *gluten free* y sin saborizantes ni endulzantes procesados.

El público objetivo de Almendrate está compuesto por personas que llevan un estilo de vida saludable, buscan una alimentación balanceada y prefieren el consumo de alimentos naturales. Tienen entre 18 y 50 años, son de nivel socioeconómico medio o alto y residen en barrios costeros de Montevideo.

Los productos Almendrate se encontrarán en las grandes cadenas de supermercados ya que es donde se podrá llegar a más consumidores de forma masiva. Estará presente también en tiendas de conveniencia, tiendas orgánicas y cafeterías boutique. Se estimó mediante datos brindados por referentes de la industria que un 60% de las ventas será en supermercados, 20% en tiendas de conveniencia, 10% en tiendas orgánicas y 10% en cafeterías.

El modelo de ingresos se basa en la venta de los productos en los distintos puntos de venta. El precio promedio de venta a los canales será de USD 3,46 el litro, mientras que el precio promedio de venta al público será de USD 5,48. La sumatoria de las ventas totales a 5 años se estiman en USD 2.634.155 más IVA. En el primer año se espera alcanzar un 4,2% del mercado de leche de almendras. Para el segundo y tercer año se proyecta un crecimiento anual de ventas de un 30%, y para el cuarto y quinto año un 20% anual, debido a la aparición de nuevos competidores.

El flujo de egresos está conformado por costos fijos y costos variables. Los fijos corresponden al alquiler de la oficina y depósito, salarios, GAV, promoción y marketing. Dentro de los costos variables se

encuentran la materia prima, el envase Tetra Pak, la producción y el envasado, la merma y los gastos de transporte. El total de los costos del primer año asciende a USD 265.583. El porcentaje de los costos sobre los ingresos en el primer año es de 83,41%, mientras que en el segundo año en adelante es de 61,44%. Con respecto a la inversión inicial, la misma es de USD 122.735. Esta se compone de capital de trabajo, registro de la información nutricional, registro de marca, registro de producto, amoblamiento de oficina, página web, diseño de *packaging* y logo, camión, capital de giro, costo de posicionamiento en canales de venta y costo de posicionamiento de marca. El proyecto será financiado en su totalidad por sus socias, por lo que no será necesario recurrir a financiamiento externo.

El principal socio clave del negocio es Pontevedra Alimentos. El mismo se encarga de producir, envasar y trasladar la mercadería a Montevideo. Almendrate se produce con tecnología UHT en línea de producción Tetra Pak, de forma de alargar la vida útil de los productos sin utilizar conservantes ni aditivos. El segundo socio clave es la empresa distribuidora Nuevo Sol, la cual va a comercializar y distribuir el producto durante el primer año.

Las actividades clave son las siguientes: producción, distribución y logística, comercialización y marketing. La producción en conjunto con Pontevedra es fundamental para desarrollar una leche de almendras rica, saludable y de calidad. La distribución y logística se llevará a cabo por Nuevo Sol para supermercados y tiendas de conveniencia, y por DAC para tiendas orgánicas y cafeterías. La comercialización del producto en los supermercados será llevada a cabo en conjunto por el Encargado Comercial y Nuevo Sol, debido a que Nuevo Sol tiene el *know how* y el poder para comercializar con las grandes cadenas. Por último, el marketing y publicidad es imprescindible para generar conocimiento de marca entre los potenciales consumidores a través de los diferentes canales de comunicación y posicionarse en la mente del consumidor. El mismo lo realiza Hunger Media.

La producción se realiza cada mes. Pontevedra traslada la mercadería desde Paysandú a Montevideo. La mercadería correspondiente a las grandes cadenas la entrega en el depósito de Nuevo Sol y el resto en el de Almendrate. A partir del segundo año, Almendrate proyecta que toda la distribución sea propia, para lo cual ampliará su depósito, permitiendo recibir toda la producción que llega desde Paysandú.

El principal desafío se centra en dar a conocer la marca entre el público objetivo y en captar y retener nuevos clientes. Para ello se desarrollará un plan de marketing que incluye: marketing en vía pública, promoción en el punto de venta, publicidad en redes sociales, contratación de influencers, entre otras acciones de captación y retención para dar a conocer el producto y posicionarse como marca.

Para llevar adelante el proyecto se contará con un Encargado del Proyecto, un Encargado Comercial, un Auxiliar Administrativo y un Asistente Comercial. A partir del segundo año se contratarán a dos empleados, quienes se encargaran de la distribución.

En el primer año, las pérdidas después de impuestos serán de USD 32.468. Para los años 2, 3, 4 y 5 se proyectan ganancias de USD 53.978, 117.571, 167.695 y 222.044 respectivamente.

Finalmente, se consideró una tasa de retorno requerida por los inversionistas de un 15%. El flujo de fondos exhibe un VAN de USD 173.442 y una TIR de 43%. El período de repago se da en los primeros 34 meses. Se realizó un análisis de sensibilidad donde se evaluó el riesgo contemplando las variables unidades vendidas y precio. A través del mismo se pudo visualizar que el VAN soporta una disminución del 16,31% de las ventas y un 27,01% sobre las cantidades.

# Índice

Resumen Ejecutivo	4
1. Identificación de la oportunidad	8
1.1 Modelo de negocio de partida	9
1.2 Proceso de validación	9
1.3 Hallazgos	9
1.4 Ajustes introducidos	10
1.5 Competidores y su reacción	11
1.6 Industria y Mercado	11
1.7 Estimación de ventas	12
1.8 Oportunidades y Amenazas	12
2. Modelo de negocios	13
2.1 Socios Clave	13
2.2 Actividades Clave	13
2.3 Recursos Clave	13
2.4 Estructura de costes	14
2.5 Propuesta de Valor	14
2.6 Relaciones con clientes	14
2.7 Canales	15
2.8 Segmentos de clientes/consumidores	15
2.9 Modelo de ingresos	15
2.10 Fortalezas y debilidades	15
3. Implementación del modelo	16
3.1 Producción	16
3.2 Ventas	16
3.3 Distribución	16
3.4 Personal	16
3.5 Gestión de inventarios	17
3.6 Gestión de productos de cortesía	17
3.7 Plan de marketing	17
4.1 Inversión inicial	20
4.2 Estructura de financiamiento	20
4.3 Políticas de pagos y cobros	20

4.4 Políticas de recursos humanos	21
4.5 Proyección de flujos de ingresos y egresos	21
4.6 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN	21
4.7 Evaluación del riesgo	22
4.8 Sensibilidad a variables críticas	22
Bibliografía	23
Anexos	24
Anexo 1: Prototipo del producto	24
Anexo 2: Crecimiento del consumo de leche de almendras	25
Anexo 3: Empresas uruguayas importadoras de leche de almendras	26
Anexo 4: Modelo de Osterwalder de la idea inicial	27
Anexo 5: Modelo de Osterwalder final	28
Anexo 6: Encuestas y entrevistas	29
Anexo 7: Entrevistas a referentes de la industria	31
Anexo 8: <i>Trial Run</i>	32
Anexo 9: Explicación del mercado y barrios en los que se estará presente	33
Anexo 10: Visitas a grandes superficies	34
Anexo 11: Consultas	35
Anexo 12: Marketing	36
Anexo 13: Puntos de Ventas	37
Anexo 14: Organigrama	38
Anexo 15: Ponderación precio por canal	39
Anexo 16: Modelo Económico Financiero	40

## 1. Identificación de la oportunidad

En la actualidad, hay una creciente tendencia hacia un estilo de vida saludable y hacia el consumo de alimentos orgánicos y naturales, tanto a nivel mundial como nacional. Esta tendencia trajo una inclinación hacia el consumo de leches vegetales, principalmente de almendras, soja, coco y avena.

### Tendencias a nivel mundial

Conforme con un artículo publicado por Euromonitor International (2017), en las últimas décadas la venta de leche vacuna comenzó a caer en los grandes mercados, incluyendo Estados Unidos, Inglaterra, Italia, Turquía y BRICs<sup>1</sup>. En el mismo artículo también se menciona que en 2002, la venta de leches alternativas representaba un 5% de las ventas de leche vacuna, y se espera que para el año 2021 éstas representen un 20%. A su vez, en 2012 en Estados Unidos<sup>2</sup> la leche de almendras pasó a ser la más vendida de las leches vegetales. Según un informe elaborado por el diario online República de las Ideas (2016), en dicho país la venta de leche de almendras aumentó significativamente a un ritmo de 250% en los últimos 5 años.<sup>3</sup>

### Tendencias a nivel nacional

Datos publicados por Euromonitor International (2019), indican que en Uruguay los productos alternativos a la leche vacuna registraron su mayor crecimiento en el año 2019. Euromonitor International (2019), explica también que el consumo de productos alternativos a la leche vacuna en Uruguay sigue aumentando debido a la creciente tendencia de salud y bienestar. El Observador (2019), manifiesta que cada vez más uruguayos optan por consumir leches vegetales por diversas razones: intolerancia a la lactosa, preferencias gastronómicas, decisiones éticas o de respeto al medio ambiente. Según El País (2017), la oferta de dichas leches se amplía en los supermercados, y las ventas crecen a un ritmo mayor que el de la región. “Un 56% de los uruguayos mayores de 16 años otorgan una “alta consideración” al impacto de los alimentos sobre su salud al momento de elegir sus alimentos y bebidas. Un 18% realiza una “consideración media”” (Opción Consultores, 2012). Por lo tanto, el atributo saludable está muy instalado en la sociedad uruguaya. Debido a la alta demanda, varias empresas han incursionado en el rubro de las leches vegetales. Dichas leches son todas importadas.<sup>4</sup>

### Oportunidad

A través del proceso de validación, se descubrió que el 72% de los encuestados no están conformes con las opciones de leches de almendras disponibles actualmente en el mercado. Los mismos argumentan no encontrar opciones “caseras” y naturales en los supermercados y se encuentran desconcertados por el rotulado frontal<sup>5</sup> en la leche de almendras Silk<sup>6</sup>. Asimismo, los baristas de Culto Café, La Madriguera y Café

---

<sup>1</sup> Sigla utilizada para referirse al conjunto de países conformado por Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica.

<sup>2</sup> Estados Unidos es el mercado más grande de productos alternativos a la leche vacuna.

<sup>3</sup> Dirigirse al anexo 2 para visualizar gráficas.

<sup>4</sup> Dirigirse al anexo 3 para visualizar las empresas uruguayas importadoras de leche de almendras.

<sup>5</sup> El Decreto N° 272/018 sobre rotulado frontal de alimentos exige etiquetar con un octógono a los productos que contengan excesos de grasas saturadas, sal y azúcar.

<sup>6</sup> Dirigirse al anexo 6 para visualizar encuestas y resultados.

Ganache argumentaron realizar ellos mismos la leche de almendras ya que no encuentran opciones saludables en el mercado.<sup>7</sup>

En base a estas tendencias y al proceso de validación, se presenta en el siguiente plan de negocios, la oportunidad de lanzar al mercado una leche de almendras creada 100% con ingredientes orgánicos y naturales. Este nuevo producto, bajo el nombre Almendrate, será creado con el fin de brindarle al consumidor una leche de almendras más saludable que las leches vegetales presentes actualmente en el mercado.

### 1.1 Modelo de negocio de partida<sup>8</sup>

A continuación, se plantean las hipótesis consideradas al iniciar el plan. Las siguientes son:

- Hay una creciente tendencia a preocuparse por la alimentación saludable y balanceada.
- Hay una fuerte migración hacia las leches vegetales, siendo la de almendras la más consumida.
- Aumento de vegetarianos, veganos e intolerantes a la lactosa en la población uruguaya.
- Los individuos ponderan más el precio que la calidad y el packaging.
- Los individuos valoran la idea de un envase *on the go* de 200 mililitros.
- Las leches vegetales tienen precios más elevados que la leche vacuna. La marca Silk es la más accesible pero tiene el rotulado frontal y, por ende, no es tan saludable.
- Se necesitará hacer campañas de marketing y publicidad en redes sociales.

### 1.2 Proceso de validación

Para validar las hipótesis iniciales se utilizaron diversos instrumentos: encuesta a 219 potenciales clientes mediante *google forms*,<sup>9</sup> entrevistas en profundidad a consumidores y no consumidores de leche de almendras, entrevistas en profundidad a referentes de la industria para conocer el mercado<sup>10</sup>, entrevistas a potenciales proveedores (para conocer sus condiciones y posibilidades de producción y cotización), y *Trial run* en puntos estratégicos con pequeñas muestras de las variedades del producto (producto mínimo viable).<sup>11</sup>

### 1.3 Hallazgos

A través del proceso de validación, se pudo llegar a diversos hallazgos que fueron significativos para la formulación y desarrollo del plan. Los resultados fueron los siguientes:

- El 78% de las personas consumidoras de leches vegetales, manifestaron consumir leche de almendras por sobre el resto.
- El 60% de los consumidores de leche vegetal consumen toda la semana (diariamente).

---

<sup>7</sup> Dirigirse al anexo 7 para ver las entrevistas a las cafeterías.

<sup>8</sup> Dirigirse al anexo 4 para ver el modelo de negocio inicial.

<sup>9</sup> Dirigirse al anexo 6 para ver encuestas y resultados.

<sup>10</sup> Dirigirse al anexo 7 para ver entrevistas a referentes de la industria.

<sup>11</sup> Dirigirse al anexo 8 para ver resumen y conclusiones del *trial run*.

- El 72% de los consumidores de leche de almendras no están conformes con las opciones disponibles actualmente en el mercado.
- Los encuestados manifestaron que los principales usos de la leche de almendras son para tomar junto con el café, en licuados y para cocinar, por lo que el sabor más consumido es el natural, luego el de chocolate y por último el de vainilla.
- A las personas que participaron en el *trial run*, les pareció menos artificial y más natural el sabor chocolate Almendrate que el de la competencia Silk.
- Solamente el 22% de los encuestados ocasionalmente compraría un envase chico.
- El rango etario que demostró tener más interés por consumir el producto se encuentra entre los 18 y 50 años. Dentro de este amplio rango etario, los mayores consumidores están entre los 20 y 30 años.
- Los consumidores están dispuestos a pagar por un litro de leche de almendras entre \$150 y \$270. Están dispuestos a abonar un precio mayor por un producto de calidad. La calidad para el público objetivo se percibe en “un sabor real.” Es decir, valoran que la materia prima sea orgánica, natural y que no se utilicen ultra procesados.
- Las cafeterías producen ellos mismos la leche de almendras porque no están conformes con los productos existentes en el mercado.

#### 1.4 Ajustes introducidos

A partir de las hipótesis planteadas inicialmente y los hallazgos encontrados, se ajustó el plan de negocio inicial. Se decidió crear una línea de leche de almendras que se caracteriza por sus ingredientes orgánicos y su calidad *premium*, la cual se resume en el sabor real y en la combinación de ingredientes orgánicos y naturales.

Durante el proceso de validación, los consumidores mostraron preferencias por tres sabores. Por lo tanto, el proyecto presenta tres variedades diferentes: natural, chocolate y vainilla<sup>12</sup>. Se tendrá en cuenta también que el sabor preferido resultó ser el natural y no el de chocolate como se pensó inicialmente. Se llegó a la conclusión de que sólo se dispondrá de envases de un litro y no habrá envases *on the go*. Esta decisión se tomó en base a que los consumidores que estaban dispuestos a consumir envases *on the go* eran la minoría, el 22%.

Como se mencionó inicialmente, al principio se apuntaba a que el precio del producto esté por debajo de la media, porque inicialmente se pensaba que los individuos ponderaban más el precio que la calidad y el packaging. A través de las encuestas y el *trial run*, se manifestó que los mismos valoran la calidad y la materia prima, y estarían dispuestos a pagar más si perciben que la calidad es mejor. Por lo tanto, el precio estará por encima de la media. Esto refleja la calidad *premium*.

El público objetivo se compone por individuos que oscilan entre los 18 y 50 años y se preocupan por llevar un estilo de vida saludable. Dentro de este amplio rango etario, los mayores consumidores están entre los 20 y 30 años.

Los productos Almendrate se comercializarán en los siguientes canales: grandes superficies, tiendas de conveniencia, mercados saludables y cafeterías. Con respecto al marketing y publicidad se concluyó que,

---

<sup>12</sup> Dirigirse al anexo 1 para visualizar el prototipo del producto.

además de campañas en redes sociales, se necesitará hacer campañas en Google Display, vía pública y en los diferentes puntos de venta.

## 1.5 Competidores y su reacción

Como competencia indirecta se encuentran la leche vacuna y las chocolatadas. Ambas son industrializadas, se comercializan de forma masiva, y se pueden encontrar en todos los supermercados y tiendas de conveniencia. En cuanto a la competencia directa, se destacan tanto leches de almendras como leches vegetales de soja, coco y avena. Tienen precios más elevados con respecto a la leche vacuna, debido a los altos precios de la materia prima. Entre las marcas más reconocidas de leches de almendras, se encuentran Ades, Silk, The Bridge, Valsoia, Ecomil y Almendrola. Silk es la marca líder en el mercado, comportándose en 2019 un total de 224.628 kg netos de leche de almendras, según datos tomados de Penta Transaction. El precio de venta al público de Silk es de USD 3,95 por 946 ml.

A su vez, se distingue que “Uruguay dio un paso más hacia el etiquetado frontal” (Revista Énfasis, 2018) y ciertas marcas como Silk, están etiquetadas por ser productos con exceso en grasas y azúcares. La mayoría de los competidores están fuertemente posicionados en el mercado, pero no como referentes de ser productos totalmente orgánicos. La expectativa con respecto a las reacciones de dichos competidores ante la entrada de un nuevo jugador, es que aumenten su publicidad, buscando una mayor participación del mercado con su marca. Un resultado colateral es que el propio mercado crezca, debido a un aumento en la frecuencia y ocasión de uso de la leche de almendras por parte de los consumidores.

## 1.6 Industria y Mercado<sup>13</sup>

El proyecto se inserta en la industria de las leches vegetales. Este mercado se compone mayoritariamente de leches industrializadas e importadas, así como también de leches artesanales fabricadas por ciertas tiendas orgánicas y cafeterías.

Según datos tomados de la consultora Euromonitor International (2019), el mercado de leches vegetales en Uruguay para el 2021 alcanzará una facturación anual de 25.444.285 dólares. Para calcular el SAM, se tuvo en cuenta que el 45% del mercado de las leches vegetales corresponde al consumo de leche de almendras. Entonces el mercado disponible alcanza 11.449.928 de dólares anuales. Guzmán Solari - *Head of Communication* de Tienda Inglesa - comenta que en 2019 en Tienda Inglesa el 47% de las ventas de leches vegetales fue de almendras. Por otra parte, Tatiana Gross - Ejecutiva Comercial en Leopoldo Gross - explica que la venta de Valsoia representa el 50% de la venta de sus leches vegetales. Para el cálculo de SOM se proyecta alcanzar el 4,2% del SAM en el primer año. De este modo, se obtendrán 482.824 dólares anuales. Esto corresponde a ventas de 90.000 litros en el primer año. Además, se tuvieron en cuenta las siguientes limitaciones:

- Los 16 barrios<sup>14</sup> de Montevideo y Ciudad de la Costa (Canelones) en los que se estará presente. Esto arroja 465.589 individuos.
- Individuos entre 18 y 50 años de nivel socioeconómico M, M+, A y A+.
- Se tomó en cuenta las personas con inclinación hacia un estilo de vida saludable e interesados por una alimentación balanceada.

---

<sup>13</sup> Dirigirse al anexo 9 para visualizar el proceso de cálculo del mercado.

<sup>14</sup> Dirigirse al anexo 9 para visualizar los barrios en los que se estará presente.

## 1.7 Estimación de ventas

Se espera que las ventas se distribuyen de la siguiente manera: 60% sabor natural, 20% chocolate, 20% vainilla. Dicha distribución fue estimada en base a las ventas de Kinko y Grupo Disco por sabor y en base a la encuesta realizada. El 68% de los consumidores argumentan que consumieron principalmente el sabor natural por sobre el resto debido a que lo usan como alternativa a la leche vacuna. En cuanto a los sabores restantes, un gran porcentaje manifestó que lo consumiría ocasionalmente.

Las ventas totales a 5 años se estiman en USD 2.634.155 más IVA, provenientes de las ventas en los distintos canales. Se realizó una ponderación del precio en base a los sabores vendidos a los canales de venta, el cual es de USD 3,46. El precio promedio estimado de venta al público es de USD 5,48. Se tuvieron en cuenta los datos recabados en la encuesta para la política de fijación de precios - los individuos están dispuestos a abonar un precio mayor por un producto de calidad.

Se proyecta un incremento de las ventas debido a que el mercado de este producto se encuentra en crecimiento continuo. Guzmán Solari comenta que el mercado de leches vegetales en Tienda Inglesa aumentó un 24% del 2018 al 2019 y se espera que continúe creciendo. Luego de un año de introducción en el mercado, se proyecta un incremento de ventas del 30% anual para el segundo y tercer año. A medida que se capta el mercado y aparecen nuevos competidores, se entiende que no se podrá mantener dicho nivel de crecimiento, reduciendo el crecimiento para el cuarto y quinto año a un 20% anual.<sup>15</sup>

Estimación de ventas a 5 años					
	2021	2022	2023	2024	2025
Porcentaje crecimiento de unidades	-	30%	30%	20%	20%
Cantidad de unidades	90.000	117.000	152.100	182.520	219.024
Precio de venta ponderado	3,46	3,46	3,46	3,46	3,46
<b>Ventas totales en USD por año</b>	<b>311.675</b>	<b>405.178</b>	<b>526.731</b>	<b>632.077</b>	<b>758.493</b>
<b>Total de ventas de los 5 años en USD</b>	<b>2.634.155</b>				

## 1.8 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Acciones de potenciación
Mercado en crecimiento, mayor tendencia a consumir productos vegetales.	Realizar una campaña publicitaria mostrando los beneficios de consumir el producto, demostrando sus ventajas frente a la tradicional, de forma de lograr concientización y promoviendo el consumo a no consumidores.
Hasta el momento no existe ninguna marca uruguaya.	Comunicar el sentimiento de nacionalidad y producción local. Adhesión a marca Uruguay Natural como estrategia de promoción.
Mercado potencial en el interior del país, donde hay poca variedad de productos.	En un futuro se podría expandir la marca y distribuir Almendrate en las principales ciudades del interior, como por ejemplo Maldonado y Salto.

Amenazas	Acciones de mitigación
Mercado competitivo.	Mantener el diferencial de la calidad <i>premium</i> y el sabor real. Distinguirse como marca ecológica.
País productor de leche vacuna, industria establecida y con gran poder.	Fomentar los beneficios de la leche de almendras en las campañas publicitarias.

<sup>15</sup> Dirigirse al anexo 15 para observar la ponderación del precio y las ventas en cada canal así como su justificación.

## **2. Modelo de negocios<sup>16</sup>**

### **2.1 Socios Clave**

El principal socio clave del negocio es Pontevedra. Dicha empresa se adecua a la propuesta de valor, cuenta con máquinas de llenado de Tetra Pak, aprobación bromatológica y es apta para producir gluten free. Además, tiene personal altamente capacitado y una trayectoria de casi cuarenta años en el rubro. En el caso de que surja algún imprevisto, se tiene en consideración un segundo proveedor - Deambrosi.

El segundo socio clave es la empresa distribuidora, la cual va a comercializar y distribuir el producto durante el primer año. Se opta por contratar a una distribuidora y no tener distribución propia en el primer año, dado el poder de negociación con que esta distribuidora ya cuenta en los canales de venta. Esto es fundamental porque la marca es nueva. Se trabajará con la empresa Nuevo Sol, siendo Brocos la segunda opción.

Con el objetivo de lograr la mayor transparencia posible, se firmará un acuerdo con Pontevedra y Nuevo Sol. En dicho acuerdo se detallarán los plazos de entrega, precios y cantidades a transar. Con respecto a Pontevedra, se incluirá una cláusula por escribano público donde se estipula que la compañía no podrá realizar un producto igual o similar.

### **2.2 Actividades Clave**

La producción es una actividad clave para desarrollar una leche de almendras rica, saludable y de calidad.

En segundo lugar, la distribución y la logística son actividades fundamentales. Los productos deben estar siempre en stock y en las mejores condiciones en los puntos de venta. Pontevedra se encargará del traslado desde Paysandú a Montevideo. Parte de la mercadería va hacia el depósito de Nuevo Sol y parte hacia el depósito de Almendrate. Nuevo Sol se encargará de la distribución a los supermercados y tiendas de conveniencia, mientras que DAC realizará la distribución a cafeterías y tiendas orgánicas.

En tercer lugar, la comercialización del producto en los supermercados también es esencial, la principal dificultad aquí es entrar en los mismos en condiciones aceptables. La distribuidora también se encarga durante el primer año de negociar y comercializar con las grandes cadenas. Además, se considera oportuno contratar a un Encargado Comercial que trabaje en conjunto con la distribuidora y un Asistente Comercial que se encarga de mantener el orden y el stock dentro del punto de venta.

Por último, se contratará a la empresa de comunicación y marketing digital Hunger Media, para potenciar el conocimiento de marca a través de diferentes canales de comunicación. A su vez, la empresa NETCOM se encargará de la publicidad en vía pública para poner la marca en la calle. El marketing es esencial, ya que Almendrate es una marca nueva y se debe posicionar en la mente de los consumidores.

### **2.3 Recursos Clave**

Las almendras son un recurso fundamental. El proveedor de las mismas es Nidera S.A. y se cuenta con La Abundancia como segunda opción. El encargado del Proyecto, el Encargado Comercial y el equipo de

---

<sup>16</sup> Dirigirse al anexo 5 para ver el modelo de negocio final.

ventas son también un recurso clave de Almendrate. Asimismo, la planta de distribución es un recurso fundamental para lograr la distribución propia a partir del segundo año.

## 2.4 Estructura de costes

El flujo de egresos está conformado por costos fijos y variables. Los fijos corresponden al alquiler de la oficina y depósito, salarios, GAV, mantenimiento de la página web, promoción y marketing. Dentro de los costos variables se encuentran la materia prima, el envase Tetra Pak, la producción y envasado, la merma y los gastos de traslado hasta Montevideo así como también dentro de Montevideo para el primer año. El total de los costos del primer año asciende a 265.583 dólares.

## 2.5 Propuesta de Valor

Al realizar el proceso de validación, se llegó al siguiente *insight* sobre la necesidad real de los consumidores: “Los individuos buscan un sabor natural y casero, que combine ingredientes orgánicos y sin conservantes. Sienten que consumiendo leche de almendras estarán llevando una vida saludable, se sentirán “mejor” y “más aliviados” con ellos mismos.”

Almendrate le ofrece al consumidor una leche de almendras deliciosa, casera y natural en tres variantes: natural, chocolate y vainilla. La elaboración en base a ingredientes 100% naturales, logra un sabor real y único frente a la competencia. Ya existen leches de almendras en el mercado, pero ninguna es del todo natural porque contienen ultra procesados y conservantes. Almendrate reúne todas las características de un producto sano y casero, satisfaciendo la necesidad del consumidor de tomar algo acorde a un estilo de vida saludable. Es vegano, *cruelty* y *gluten free*, y sin saborizantes ni endulzantes procesados.

Es una marca ecológica que se preocupa por la alimentación consciente, cuidando y protegiendo al medio ambiente durante todo el proceso productivo. Asimismo, se utiliza diseño de autor en las campañas y *packaging* para reflejar el sentido de elegancia y exclusividad del producto. El *packaging* es sustentable y reciclable. Todos estos atributos lo definen como un producto de calidad *premium*. El producto es de industria uruguaya a diferencia de todos los que se encuentran en el mercado, generando así un valor de pertenencia.

## 2.6 Relaciones con clientes

La compra de Almendrate, tanto en los supermercados como en las tiendas orgánicas y tiendas de conveniencia, será bajo el formato de autoservicio. Los consumidores deberán dirigirse a las góndolas y tomar el producto. Bajo este formato, es muy importante ubicarse en las “zonas calientes” de los locales y góndolas, para que el cliente pueda visualizar al producto con mayor facilidad.

Por otro lado, se contará con una página web para tener presencia en el ámbito digital. No se realizarán ventas por este medio, pero las personas podrán dejar sus comentarios, reseñas y sugerencias. También habrá un catálogo con los productos y los sitios dónde encontrarlos.

Con respecto a las cafeterías, el barista podrá hacer una venta sugerida, preguntándole al cliente si desea el café con leche de almendras. Para incentivar a los baristas a que promocionen Almendrate, se fijarán metas mensuales, y si las cumplen, se los recompensará con un cupón de \$500 en Pedidos Ya. Este incentivo se hará durante los primeros 6 meses de venta, y tiene un costo aproximado de USD 2.167 (teniendo en cuenta que hay un promedio de 3 baristas en las 13 cafeterías presentes.)

## 2.7 Canales

Los productos Almendrate se encontrarán en las grandes cadenas de supermercados, donde se podrá llegar a los consumidores de forma masiva. También estarán presentes en tiendas de conveniencia, dado su actual crecimiento. A su vez, se venderán en tiendas orgánicas y en cafeterías boutique.<sup>17</sup>

## 2.8 Segmentos de clientes/consumidores

El público objetivo, son aquellas personas que llevan un estilo de vida saludable y se preocupan por alimentarse de forma balanceada. Estas personas están influenciadas por tendencias originadas en otros países sobre un estilo de vida saludable y sustentable. Confían en que la leche de almendras es más saludable que la de vaca, y a algunos les preocupa proteger a los animales inclinándose por alimentos vegetales. El segmento de mercado objetivo de Almendrate se compone por personas entre 18 y 50 años de nivel socioeconómico M y A, y que viven en barrios costeros de Montevideo. Se pueden identificar diferentes segmentos según la ocasión de uso: consumo diario en el hogar en licuados o café, para cocinar o consumo ocasional en cafeterías boutique.

## 2.9 Modelo de ingresos

El modelo de ingresos de Almendrate se basa en la venta de los productos en los distintos puntos de venta. La política de fijación de precios fue definida en base al precio que estarían dispuestos a pagar los consumidores teniendo en cuenta el *markup* de los distintos canales y el IVA<sup>18</sup>.

## 2.10 Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Acciones de potenciación
Leche de almendras orgánica sabor real	Estrategias de marketing para comunicar estos beneficios y el sabor real, destacando que no se cuenta con rotulado frontal como la competencia. Acuerdos con nutricionistas.
Marca uruguaya.	Posibilidad de adaptarse rápidamente a las exigencias y demandas del consumidor, posibilidad de flexibilizarse. Comunicar la nacionalidad dentro de la campaña de marketing.
Planta de elaboración habilitada.	Se incluye también este punto dentro de los mensajes a transmitir como parte de la campaña de marketing.

Debilidades	Acciones de mitigación
La producción es llevada a cabo únicamente por Pontevedra.	Opción de cambiar de proveedor - Deambrosi - en caso de que Pontevedra falle.
Marca nueva en mercado competitivo.	Estrategias de marketing de conocimiento de marca, publicidades innovadoras, evento de lanzamiento y cabecera de góndola en supermercados con testeo del producto.
Bajo poder de negociación con supermercados al ser una marca nueva con un solo tipo de producto.	En el primer año se contratará una empresa distribuidora para que negocie con las grandes superficies, ya que tiene mayor poder de negociación debido a que distribuyen una gran variedad de productos y cuentan con el <i>know how</i> del negocio.

<sup>17</sup> Dirigirse al anexo 13 para visualizar los diferentes puntos de venta.

<sup>18</sup> Estos datos fueron extraídos tanto del trial run como de las encuestas y entrevistas.

### 3. Implementación del modelo

#### 3.1 Producción

Pontevedra Alimentos - ubicada en Paysandú - se encarga de producir, envasar y trasladar la mercadería a Montevideo. Almendrate se produce con tecnología UHT en línea de producción Tetra Pak, de forma de alargar la vida útil de los productos sin utilizar conservantes ni aditivos. La producción se hará cada 30 días. Se realizarán controles de calidad en cada lote de producción, fundamental para mantener la calidad *premium*. Se considera oportuno utilizar dicha fábrica ya que la misma tiene máquinas de llenado de Tetra Pak, aprobación bromatología, capacidad ociosa y están dispuestos a producirlo. El costo de producción, envasado, traslado a Montevideo y Tetra Pak es de USD 0,48 + IVA por litro.

#### 3.2 Ventas

Almendrate está presente en cuatro canales de venta distintos: supermercados, tiendas de conveniencia, tiendas orgánicas y cafeterías. Respecto a la cantidad de ventas en cada canal, se estimó mediante datos brindados por referentes de la industria y la investigación de mercado realizada, que un 60% será en supermercados, 20% en tiendas de conveniencia, un 10% en tiendas orgánicas y 10% en cafeterías.

#### 3.3 Distribución

Pontevedra traslada la mercadería de Paysandú a Montevideo.

En cuanto a los supermercados y tiendas de conveniencia, la empresa Nuevo Sol se encargará de la distribución y comercialización durante el primer año. Se considera adecuado contratar a un distribuidor en el primer año, ya que tienen el *know how* y el poder para comercializar en las grandes cadenas. La distribución se realizará los días martes de cada semana.

Respecto a las tiendas orgánicas y cafeterías, en el primer año la distribución se hará mediante la empresa DAC, porque se deberá llevar una cantidad reducida de productos en comparación al otro canal. Se entregará cada 15 días a cada punto de venta.

A partir del segundo año la totalidad de la distribución será propia. Se considera oportuno para la reducción de costos realizar la distribución propia, con la compra de un camión y contratación de dos personas encargadas de la misma. Las ventas serán mayores y la marca ya será conocida por las cadenas.

#### 3.4 Personal

La empresa cuenta con 4 empleados en el primer año y se sumarán 2 más a partir del segundo año. Para el año 3 se deberá contratar a otro auxiliar administrativo para poder gestionar el aumento de actividad debido al aumento de ventas.<sup>19</sup> Los empleados de Almendrate son los siguientes: Encargado del Proyecto,

---

<sup>19</sup> Dirigirse al anexo 14 para visualizar el organigrama de la empresa.

Encargado Comercial, Auxiliar Administrativo, Asistente Comercial y dos distribuidores (a partir del segundo año.)<sup>20</sup>

Servicios tercerizados a contratar:

- Agencia de marketing: Hunger Media se encarga de la publicidad y promoción del producto en general. NETCOM se encarga del marketing en vía pública.
- Estudio contable: se encarga de la registración contable, liquidación de impuestos y de salarios, entre otras tareas.
- Distribuidor: trasladar la mercadería y que llegue en buen estado. Incluye también negociar con los supermercados y tiendas de conveniencia.
- Productor: se encarga de la producción, envasado y transporte de producto a Montevideo.

### **3.5 Gestión de inventarios**

Para que el negocio sea viable, es fundamental que los puntos de venta estén abastecidos constantemente. Por esta razón se abastece inventario en supermercados y tiendas de conveniencia cada semana. En caso de ser necesario antes, se deberá coordinar previamente con el Encargado Comercial. Las cafeterías y tiendas orgánicas se abastecen cada 15 días. Debido a que el producto tiene una larga vida útil - 12 meses -, no se considera la posibilidad de que se venda antes de venderlo, se estima que todo el lote de producción se habrá vendido previo a la fecha de caducidad.

### **3.6 Gestión de productos de cortesía**

En caso de que un cliente reciba un producto defectuoso, deberá comunicarse con la empresa para poder remediarlo y otorgarle un nuevo producto. Respecto a los consumidores finales, éstos podrán acudir a los puntos de venta a cambiar el producto o notificarle a la empresa a través de cualquier medio de comunicación, otorgándole un producto nuevo. Cabe destacar que no creemos que esto sea un inconveniente mayor, debido a que tendremos controles de calidad constantemente en la producción, teniendo un control final sobre el producto terminado.

### **3.7 Plan de marketing**

Se contará con un presupuesto anual en marketing de USD 51.294 para el año 1, incluyendo: el evento de apertura en Culto Café, las cabeceras de góndola en los supermercados, presencia en la feria gastronómica Degusto dos veces por año y marketing y publicidad (en Google Display, redes sociales y OOH - vía pública). Para el año dos en adelante el presupuesto es de USD 29.896 USD anual.

---

<sup>20</sup> Dirigirse al anexo 14 para visualizar las tareas de los empleados.

El principal objetivo<sup>21</sup> del plan de marketing para los primeros años es dar a conocer Almendrate al público objetivo, captar y retener nuevos clientes, y lograr poner la marca en la calle. El fin del mismo es que cuando la persona llegue al canal de venta, ya conozca la marca y se decida a comprar los productos.

Almendrate, orgánica y de calidad *premium*, es un producto “de lujo”. Busca ser un producto masivo dentro de una categoría de producto de nicho. El *Buyer Persona* tiene inclinación hacia un estilo de vida saludable, aspira a un estilo de vida consciente y respetuoso con el medio ambiente. Con respecto a su conducta online, utiliza Instagram, Spotify y Youtube con gran frecuencia. Es una persona tecnológica.

La estrategia de posicionamiento se basa en la diferenciación de la marca respecto a la competencia, debido a que es un producto de mejor calidad y con precio por encima de la media. Se llevarán adelante las estrategias mencionadas a continuación:

### **Estrategia de captación al consumidor**

Como acción de lanzamiento se realizará un evento de apertura en Culto Café. Se abrirán las puertas del local, otorgando 150 cappuccinos con leche de almendra gratis en vasos de cartón ecológicos marca *Vegware*. Los vasos tendrán variedad de diseños y el logo de Almendrate. Será un evento abierto al público y se invitarán también a influencers<sup>22</sup> que generarán contenido en las redes sociales. En el evento se podrá disfrutar de un toque en vivo de @manumi. El costo del evento es de USD 1.060, está compuesto por USD 470 de los cafés, USD 353 por el uso de Culto Café, USD 50 de los vasos y USD 188 del toque en vivo.

Se estará presente también en la feria gastronómica Degusto dos veces por año. Almendrate estará presente en el stand junto con The Lab Coffee Roasters, donde habrá un banner para promocionar Almendrate. En Degusto se busca promocionar y dar a conocer la marca, así como también generar contactos. El costo anual por estar presente en Degusto es de USD 400.

Se realizará publicidad en la vía pública durante los primeros tres meses de lanzamiento. Se considera oportuno realizar publicidad OOH - Out of Home - para llamar la atención de los consumidores. Dicho medio no pide permiso, no entiende edades ni gustos, simplemente está ahí para ser observado por transeúntes y pasajeros de ómnibus o autos. El rol de este medio es generar impacto mediante el uso de grandes formatos en zonas de relevancia a nuestro público objetivo. Durante la campaña de lanzamiento, la marca tendrá dos paletas publicitarias de mediano formato en Montevideo: una estará ubicada en Bulevar España y La Rambla República del Perú, y la otra en Bulevar General Artigas y Bulevar España. El principal objetivo es generar impacto para captar al consumidor. El costo de OOH durante los tres primeros meses será de USD 5.200<sup>23</sup>. El mismo está compuesto por el arrendamiento del espacio, los impuestos y la producción del cartel. Se trabajará con la empresa NETCOM Uruguay para la publicidad exterior.

Dentro del punto de venta:

Durante el primer mes de lanzamiento del producto, se realizarán degustaciones en los siguientes supermercados: Disco *Fresh Market* Punta Carretas Shopping, Tienda Inglesa Montevideo Shopping y Devoto *Fresh Market* Portones Shopping. Se eligieron dichos supermercados porque atraen a un gran flujo

---

<sup>21</sup> Dirigirse al anexo 12 para visualizar los objetivos del plan de marketing.

<sup>22</sup> Dirigirse al anexo 12 donde se detallan los distintos influencers.

<sup>23</sup> Datos brindados por Tomás Rodríguez, Ejecutivo de Cuentas de la empresa NETCOM Uruguay. Dirigirse al anexo 12 donde se detallan los costos.

de personas y están ubicados en tres diferentes puntos estratégicos<sup>24</sup>. El costo de la degustación es de USD 2.239.

Asimismo, se dispondrán los productos en la cabecera de góndola de la sección bebidas en los tres supermercados mencionados anteriormente durante un año. El costo es de USD 2.500 mensuales.<sup>25</sup> Luego, en los siguientes años, se estará todos los meses en la cabecera de góndola de un supermercado, pero un mes en cada supermercado. Por lo que serían 12 supermercados en todo el año. El costo es de USD 1.500 mensuales.

### **Estrategia de retención**

Con respecto a los medios digitales se desarrollará una estrategia por medio de los siguientes canales: Google Display y redes sociales.

Se utilizará Google Display de Google Ads para generar *brand awareness*. Dicha red permite llegar a los usuarios mientras navegan por sitios web, miran Youtube, revisan su cuenta de Gmail o utilizan aplicaciones móviles. Sabiendo que el público objetivo es de nicho, se considera necesario trabajar con herramientas de programática, que permitan segmentar por comportamiento digital y real relacionado a la alimentación saludable. También se utilizará la geolocalización, para complementar la segmentación por comportamiento online, esto implica localizar zonas o lugares de la ciudad donde se encuentran los consumidores potenciales de la marca (barrios costeros de Montevideo). Se utilizarán anuncios con imágenes cargados, anuncios participativos con videos atractivos en Youtube y anuncios en Gmail. Hunger Media se encargará de Google Display y del diseño y desarrollo de los anuncios. El objetivo es captar a potenciales consumidores sin que ellos mismos busquen los productos. El costo de la campaña de lanzamiento durante los primeros tres meses es de USD 800, luego será de USD 500 mensual.

Almendrate cuenta con una página web institucional con el fin de obtener presencia en internet y servir de medio de comunicación con los clientes y proveedores. Dicha página se utiliza como carta de presentación de la empresa y de los productos. En la misma se encuentra la historia de la marca, información detallada de los productos, información nutricional y formas de contacto. Además está integrada con las redes sociales. La página web es desarrollada por Galax Design Studio y tiene un costo de USD 500. El mantenimiento es mínimo y puede alcanzar los USD 100 anuales.

Con respecto a las redes sociales se hará campaña principalmente en Instagram y Tik Tok. Se realizará una sesión de fotos del producto para luego hacer campaña en redes. Hunger Media se encargará de realizar el manejo en redes sociales con tres posteos semanales, tres series de historias y videos publicitarios para ambas redes. En Instagram se harán posteos e historias con recetas saludables para cocinar con Almendrate. En los primeros tres meses, se realizarán sorteos mensuales para aumentar los *likes* y los seguidores. En Tik Tok se crearán videos cortos y dinámicos donde se utilicen los productos de Almendrate. Asimismo, se harán posteos con fotos tomando un café en las cafeterías boutique donde se venden los productos. Por otro lado, se contratarán *influencers* para que muestren recetas con nuestros productos, o para que simplemente los promocionen.<sup>26</sup> A los mismos se les pagará con canje. El costo de publicidad en redes sociales es de USD 458 por mes.

---

<sup>24</sup> Dirigirse al anexo 12.

<sup>25</sup> Dato brindado por Guzmán Solari, *Head of Communication* de la cadena de supermercado Tienda Inglesa y por Tatiana Gross, encargada del Departamento de Importaciones de Leopoldo Gross.

<sup>26</sup> Dirigirse al anexo 12 donde se detallan los distintos influencers.

## 1. Evaluación del retorno /riesgo

### 4.1 Inversión inicial

La inversión inicial será de USD 122.735 y está compuesta por lo siguiente:

Inversión inicial		
Concepto	USD	Justificación
Disponibilidades	5.000	Disponibilidades en caso de que se necesite o surja algún inconveniente - efectivo
Información nutricional	1.765	Brindada por el LATU.
Registro de marca	494	Registro de marca por Guyer Regules.
Registro de producto	443	Registro en la Intendencia de Montevideo, cuyo costo es de 5 UR por producto
Amoblamiento oficina	2.500	Compra de muebles, equipos de computación y papelería
Página Web	500	Realizada por Galax Design Studio
Diseño del packaging y logo	400	Realizado por Josefina Echeguia Design
Capital de giro	86.667	Primeros 4 meses de producción
Costo posicionamiento en canales	19.500	Regalo primer mes de productos a los canales para lograr entrar y obtener un posicionamiento
Costo posicionamiento de marca	5.466	Incluye costo testeo producto en supermercados y evento de lanzamiento.
<b>Total</b>	<b>122.735</b>	

En el segundo año se comprará un camión para realizar la distribución por parte de Almendrate, cuya inversión será de USD 18.000.

### 4.2 Estructura de financiamiento

El proyecto será financiado en su totalidad por sus socias, por lo que no será necesario recurrir a un financiamiento externo.

### 4.3 Políticas de pagos y cobros

La política de pagos a los distribuidores, productor y proveedores será a 30 días mediante pago contado, debido a que es una empresa nueva.

Las políticas de cobros son diferentes para los 2 canales de ventas. En cuanto a las grandes superficies y tiendas de conveniencia será a 70 días a través del pago contado<sup>27</sup>. Luego, las tiendas orgánicas y cafeterías serán a 30 días y será también a través de pago contado<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> Dato brindado por Néstor Bagnasco, Gerente de Compras de Grupo Disco.

<sup>28</sup> Dato brindado por tienda Orgánica Green Hope.

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

Respecto a los salarios de los empleados, éstos fueron estipulados de acuerdo a lo sugerido por el Consejo de Salarios, el cual es regulado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Todos los empleados trabajan de lunes a viernes.

- Encargado/a del proyecto: USD 1.529 nominales mensuales por 8 horas de trabajo diarias.
- Encargado/a comercial: USD 1.176 nominales mensuales por 8 horas de trabajo diarias.
- Auxiliar administrativo: USD 400 nominales mensuales por 4 horas de trabajo diarias.
- Asistente comercial: USD 659 nominales mensuales por 6 horas de trabajo diarias.
- Dos distribuidores: USD 824 nominales mensuales por 7 horas de trabajo diarias cada uno.

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

Los ingresos de Almendrate están formados por las ventas de los productos en sus tres sabores. Debido a que hay tres sabores distintos y cinco canales de ventas, cuyo precio varía por canal y por sabor, se realizó una ponderación del precio, el cual resultó ser de USD 3,46 según se puede observar en el Anexo 15. Se estima que las ventas crezcan un 30% el segundo y tercer año, mientras que el cuarto y quinto crezcan un 20% como se detalló en el punto 1.7.

Respecto al costo fijo del primer año, este está compuesto por los salarios y cargas sociales, el alquiler de la oficina, costos de promoción y marketing, marketing en los supermercados, transporte por acudir a la fábrica y el mantenimiento de la página web. En el segundo año, se incorporarán dos distribuidores para realizar la distribución de la mercadería y se alquilará una planta de distribución -oficina con un depósito con mayor superficie- lo cual disminuirá significativamente el costo de la distribución.

En cuanto a los costos variables, éstos están compuestos por: materia prima, producción y envasado, Tetra Pak y transporte a Montevideo. Respecto a la materia prima, los insumos requeridos para poder producir los tres sabores son: almendras, chocolate, vainilla, y agave. La distribución del primer año también forma parte de los costos variables. Se realizó una ponderación de dicho costo debido a que el costo de distribución de Nuevo Sol es de 25% y el de DAC es un monto fijo. Por otro lado, la merma también es un costo variable. Se estimó que la misma es de un 3% de la facturación ya que gracias al Tetra Pak es difícil que se estropee el producto. Asimismo, gracias a los controles de calidad que se harán constantemente, no se espera que la leche de almendras tenga fallas o esté en mal estado.

El porcentaje de los costos sobre los ingresos en el primer año es de 83.41%. En el segundo año disminuye a 61.44% gracias a la distribución propia y a la reducción en los gastos destinados al marketing en los puntos de venta.

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

Se consideró una tasa de retorno requerida por los inversionistas de un 15%. El VAN del proyecto es de USD 173.421 y tiene una TIR de 43%, siendo atractivo el proyecto.

#### 4.7 Evaluación del riesgo

El punto de equilibrio en el primer año se alcanza con 78.224 unidades vendidas, lo que representa el 87% del total de las unidades vendidas. En cuanto al período de repago de la inversión, éste se da a los 34 meses, lo cual representa 2 años y 10 meses.

El mayor riesgo que presenta el proyecto es que la demanda no sea la estimada. En ese caso, las unidades vendidas serán menores y el margen de ganancia disminuye. Para ello, se deberá medir constantemente la demanda y adaptar la producción en caso de ser necesario.

#### 4.8 Sensibilidad a variables críticas

En el análisis de sensibilidad del VAN se evaluó el riesgo estresando las siguientes variables: unidades vendidas y precio.

El VAN alcanza el valor 0 cuando las cantidades vendidas disminuyen un 27,01% y el precio se mantiene. Por otra parte, cuando el precio disminuye un 16,31% y las unidades se mantienen el VAN llega al valor 0. Por esta razón, el proyecto no es riesgoso ya que puede soportar caídas no tan pequeñas del precio y cantidades vendidas. Asimismo, se analizaron situaciones en las cuales la demanda o el precio se reduce hasta un 30%.

Resumen Análisis de Sensibilidad				
VAN				
Precio	Variación P	Unidades	Variación Q	VAN
3,46	0%	90.000	0%	173.421
3,46	0%	65.694	27,01%	0
2,90	16,31%	90.000	0%	0

## Bibliografía

- Aplicación móvil Penta – Transaction. Accedido el 13 de mayo, 2020.
- Dobal, M. (21 de noviembre de 2017). Sustitutos de leche copan las góndolas. *El País*. Accedido el 25 de abril, 2020 desde <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/sustitutos-leche-copan-gondolas.html>
- Euromonitor International. (30 de mayo de 2017). From Almond to Pea: The growing appetite for plant-based milk. Accedido el 18 de junio, 2020 desde <https://www.portal.euromonitor.com/portal/Analysis/Tab>
- Euromonitor International. (30 de agosto de 2019). Drinking Milk Products in Uruguay. Accedido el 17 de junio, 2020 desde <https://www.portal.euromonitor.com/portal/Analysis/Tab>
- Galliazzi, S. (27 de abril de 2019). La hora de las otras leches. *El Observador*. Accedido el 26 de abril, 2020 desde <https://www.pressreader.com/uruguay/el-observador-fin-de-semana-luces/20190427/281659666456196>
- IMPO, Uruguay. (2018). Decreto N° 272/018 - Modificación del reglamento bromatológico nacional, relativo al rotulado de alimentos. Accedido el 17 de julio, 2020 desde <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/272-2018/1>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Uruguay. (2019). Acta ajuste enero 2020. Grupo 10 subgrupo 5 importadores y mayoristas de Almacén enero 2020. Accedido el 10 de mayo, 2020 desde <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/tematica/5-mayoristas-importadores-mayoristde-almacen>
- Opción Consultores. (24 de septiembre de 2012). Investigación de Mercado / Tendencias de Alimentación. Accedido el 20 de junio, 2020 desde <https://www.opcion.com.uy/marketing/tendencias-de-alimentacion/>
- Redacción Énfasis Alimentación. (2018). Avanza Uruguay con la ley de etiquetado de alimentos. *Revista Énfasis*. Accedido el 10 de junio, 2020 desde <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/81690-avanza-uruguay-la-ley-etiquetado-alimentos>
- República de las ideas. (16 de abril de 2016). La leche de almendras sustituye a la leche de vaca en Estados Unidos. *República de las ideas*. Accedido el 26 de abril, 2020 desde <https://gastronomiaycia.republica.com/2016/04/16/la-leche-de-almendra-sustituye-a-la-leche-de-vaca-en-estados-unidos/>
- Uruguay Presidencia. (30 de agosto de 2018). Poder Ejecutivo emitió decreto y proyecto de ley sobre rotulado frontal de alimentos envasados. Accedido el 17 de julio, 2020 desde <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/basso-rotulado-alimentos-ensados>

# Anexos

## Anexo 1: Prototipo del producto



**LECHE DE ALMENDRAS**  
sabor natural

¡Extra cremosa!

Hecho con amor INDUSTRIA URBAGUATA COMI NETO 1L

**LECHE DE ALMENDRAS**  
sabor natural

INFORMACIÓN NUTRICIONAL  
Porción: 200 ml (1/5 litro)

Cantidad por porción		% DV*
Energía	100 kcal (418 kJ)	0
Carbohidratos	10 g	0
Proteína	5 g	0
Grasas totales	2.5 g	0
Grasas saturadas	0.5 g	1
Grasas trans	0 g	0
Almidón	0 g	0
Sodio	10 mg	1
Vitamina A	200 mg	10
Vitamina B2	0.5 mg	10
Vitamina B12	0.2 mg	10
Vitamina D	0.2 mg	10
Calcio	300 mg	10

\*Porcentaje de valores diarios basados en una dieta de referencia. Consulte la etiqueta de los productos de referencia para obtener más información.

**LECHE DE ALMENDRAS**  
sabor vainilla

¡Extra cremosa!

Hecho con amor INDUSTRIA URBAGUATA COMI NETO 1L

**LECHE DE ALMENDRAS**  
sabor vainilla

INFORMACIÓN NUTRICIONAL  
Porción: 200 ml (1/5 litro)

Cantidad por porción		% DV*
Energía	100 kcal (418 kJ)	0
Carbohidratos	10 g	0
Proteína	5 g	0
Grasas totales	2.5 g	0
Grasas saturadas	0.5 g	1
Grasas trans	0 g	0
Almidón	0 g	0
Sodio	10 mg	1
Vitamina A	200 mg	10
Vitamina B2	0.5 mg	10
Vitamina B12	0.2 mg	10
Vitamina D	0.2 mg	10
Calcio	300 mg	10

\*Porcentaje de valores diarios basados en una dieta de referencia. Consulte la etiqueta de los productos de referencia para obtener más información.

**LECHE DE ALMENDRAS**  
sabor chocolate

¡Extra cremosa!

Hecho con amor INDUSTRIA URBAGUATA COMI NETO 1L

**LECHE DE ALMENDRAS**  
sabor chocolate

INFORMACIÓN NUTRICIONAL  
Porción: 200 ml (1/5 litro)

Cantidad por porción		% DV*
Energía	100 kcal (418 kJ)	0
Carbohidratos	10 g	0
Proteína	5 g	0
Grasas totales	2.5 g	0
Grasas saturadas	0.5 g	1
Grasas trans	0 g	0
Almidón	0 g	0
Sodio	10 mg	1
Vitamina A	200 mg	10
Vitamina B2	0.5 mg	10
Vitamina B12	0.2 mg	10
Vitamina D	0.2 mg	10
Calcio	300 mg	10

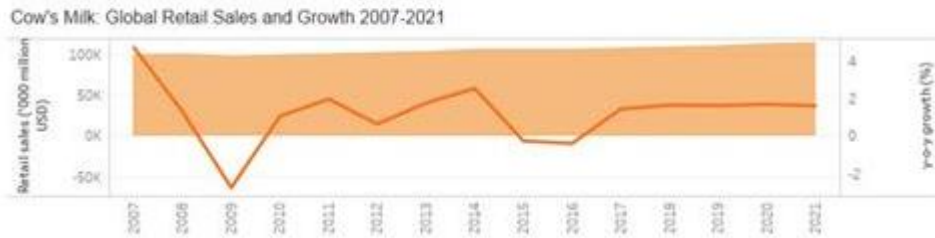
\*Porcentaje de valores diarios basados en una dieta de referencia. Consulte la etiqueta de los productos de referencia para obtener más información.



## Anexo 2: Crecimiento del consumo de leche de almendras

Gráfica que muestra la caída de las ventas de leche vacuna en el mundo en el período 2007-2021:

### Cow's milk falling out of favour...



Gráfica que muestra el aumento de las ventas de leche de almendras comparado al descenso de las ventas de leche vacuna en Estados Unidos:



### Anexo 3: Empresas uruguayas importadoras de leche de almendras

Marcas	Importador	Procedencia	Precio Prom 1l	Puntos de venta
Silk	Danone - Fort Masis S.A.	Estados Unidos	168	grandes cadenas, tiendas de conveniencia y algunas orgánicas (no las principales)
Valsoia	Leopoldo Gross S.A.	Italia	165	grandes cadenas, tiendas de conveniencia y algunas orgánicas (no las principales)
Ecomil	Ser Orgánico SRL	España	232	grandes cadenas, tiendas de conveniencia y fuerte presencia en tiendas orgánicas
Bio The Bridge	Lisley S.A.	Italia	237	grandes cadeas, tiendas de conveniencia y orgánicas
Almendrola	Pontyn S.A.	España	267	Macro mercado, tiendas de conveniencia, y tiendas orgánicas
Ades	The Coca Cola Company - Montevideo Refrescos SRL	Argentina	160	No se encuentran en tiendas orgánicas
Tratenfu	información no obtenida	Argentina	249	solamente en la web govegan.com
Scotti	información no obtenida	Italia	219	solamente en la web govegan.com
			<b>Precio Promedio 212</b>	

Las importaciones de leche de almendras en el año 2019 fueron las siguientes:<sup>29</sup>

- Fort Masis - Silk: 224.628 kg netos
- Lisley - Bio The Bridge: 31.449 kg netos
- Pontyn - Almendrola: 10.000 kg netos
- Ser Orgánico - Ecomil: 29.500 kg netos

<sup>29</sup> Datos tomados de la página <https://v5.penta-transaction.com/PortalPenta/inicio>.

#### Anexo 4: Modelo de Osterwalder de la idea inicial

Socios Claves	Actividades Clave	Propuesta Valor	Relación clientes	Segmentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productor: Pontevedra Alimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Distribución y logística</li> <li>• Comercialización en supers</li> <li>• Publicidad y marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio accesible</li> <li>• Calidad estándar</li> <li>• Le ofrece al consumidor una leche de almendras saludable.</li> <li>• Tetra Pak</li> <li>• Industria Uruguaya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoservicio</li> <li>• Venta directa en la página web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuos con inclinación a un estilo de vida saludable, interesados por la alimentación saludable.</li> <li>• 18 a 50 años de NSE M-A.</li> <li>• Consumo diario en casa: café, licuados</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Almendras</li> <li>• Encargado/a del proyecto</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Distribución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supermercados</li> <li>• Tiendas de conveniencia</li> <li>• Página web</li> <li>• Mercados saludables</li> </ul>	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Estructura de Ingresos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos fijos: Gastos de promoción y marketing de marca y en PDV, salarios, alquileres oficina, otros GAV, mantenimiento página web.</li> <li>• Gastos Variables: Costo de producción y envasado, materia prima, Tetra Pak, costo de distribución</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta del producto en los diferentes puntos de venta</li> </ul>		

## Anexo 5: Modelo de Osterwalder final

Socios Claves	Actividades Clave	Propuesta Valor	Relación clientes	Segmentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$Productor: Pontevedra Alimentos</li> <li>• Distribuidor: Nuevo Sol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Distribución y logística</li> <li>• Comercialización en supers</li> <li>• Publicidad y marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabor real</li> <li>• Calidad Premium</li> <li>• Le ofrece al consumidor una leche de almendras saludable con un sabor natural único logrado a través de ingredientes reales.</li> <li>• Pack Sustentable</li> <li>• Marca ecológica</li> <li>• Industria Uruguaya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoservicio</li> <li>• Venta sugerida en Cafeterías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuos con inclinación a un estilo de vida saludable, interesados por la alimentación saludable. Influenciados por tendencias originadas en otros países.</li> <li>• 18 a 50 años de NSE M-A</li> <li>• Para darse un gusto en cafeterías boutique</li> <li>• Consumo diario en casa: café, licuados</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Almendras</li> <li>• Equipo de ventas</li> <li>• Encargado/a del proyecto</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Distribución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supermercados</li> <li>• Tiendas de conveniencia</li> <li>• Mercados saludables</li> <li>• Cafeterías</li> </ul>	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Estructura de Ingresos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos fijos: Gastos de promoción y marketing de marca y en PDV, salarios, alquileres oficina, otros GAV.\$#</li> <li>• Gastos Variables: Costo de producción y envasado, materia prima, Tetra Pak, costo de distribución</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta del producto en los diferentes puntos de venta</li> </ul>		

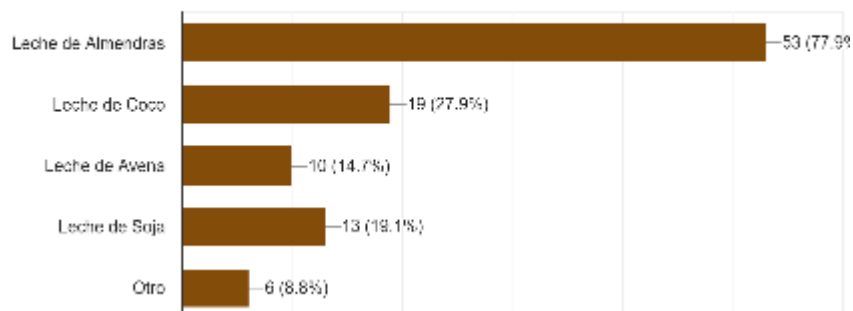
## Anexo 6: Encuestas y entrevistas

Se realizaron encuestas tanto a consumidores de leches vegetales como a no consumidores, siendo el número de la muestra de 219 encuestados de distintas edades, sexo y ubicación. El 75% de los encuestados argumentan preocuparse por la alimentación saludable, lo cual es un número muy importante. Por otro lado, el 70% no consume leches vegetales.

### Consumidores de leches vegetales:

¿Qué tipo de leche vegetal consume?

58 responses

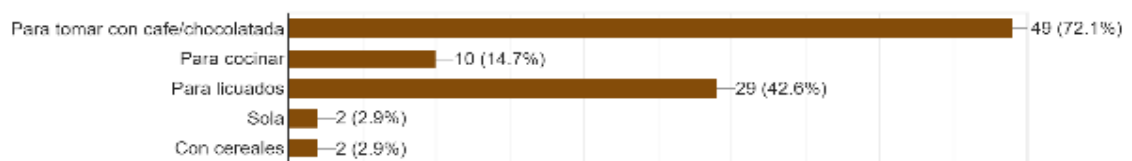


En cuanto a los consumidores, la gran mayoría consume leche de almendras. Los motivos por los cuales consumen son varios. Uno de ellos es porque es más sana conteniendo buenas propiedades, vitaminas, calcio y hace bien para el colesterol. Por otro lado, otros argumentaron que la consumen para evitar la lactosa, porque les gusta y les cae liviano, por conciencia ecológica, por veganismo y maltrato animal. El 60% de los encuestados consume leche vegetal todas las semanas.

La mayoría de los encuestados compra este tipo de productos en los supermercados, luego en tiendas de conveniencia y tiendas orgánicas. Algunos de los encuestados manifestaron que realizan su propia leche de almendras casera. En cuanto a la ocasión de uso, se encontraron las siguientes respuestas:

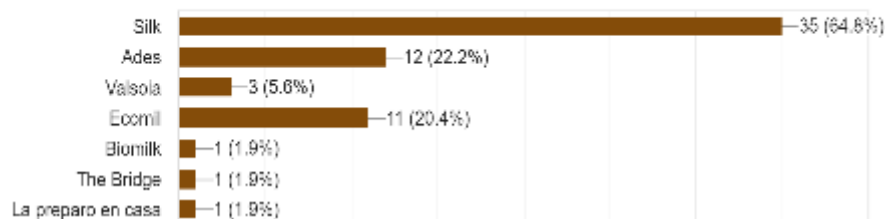
¿Para qué utilizan leche vegetal?

68 responses



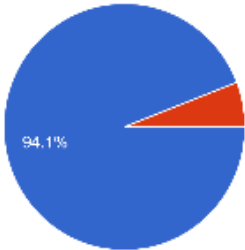
En caso de consumir leche de almendras, ¿Qué marca suele consumir/comprar?

54 responses

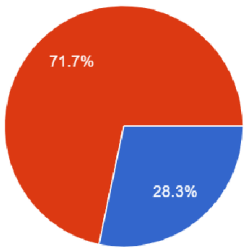


Luego de informar sobre Almendrate, el 94,1% de los encuestados que consume leche de almendras consumiría este producto. La mayoría lo consumiría diariamente o 3 veces por semana y consumirían envases de 1 Litro y no envases de 200 ml. El precio a pagar más votado fue \$220. El 72% de los encuestados no están conformes con las leches de almendras disponibles actualmente en el mercado. Algunos argumentan no encontrar opciones caseras y naturales en los supermercados. Otros se encuentran desconcertados por la presencia del rotulado frontal en la leche de almendras Silk cuando se posiciona como un producto saludable.

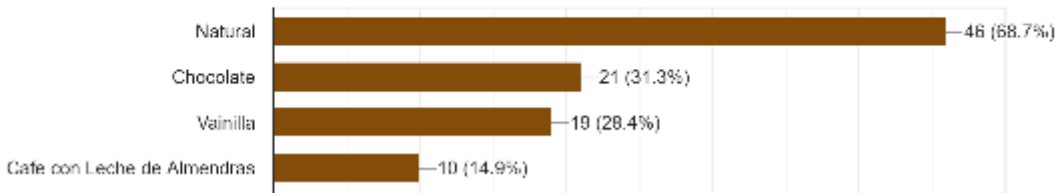
¿Consumiría este tipo de leche de almendras?  
68 responses



¿Está conforme con las opciones de leche de almendras disponible actualmente en el mercado?  
68 responses



¿Qué sabor consumiría?  
67 responses

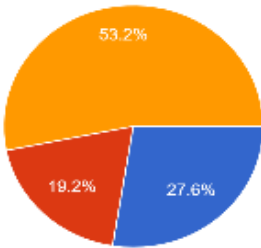


No consumidores de leches vegetales:

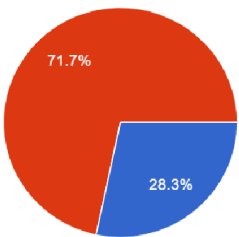
Los no consumidores de leches vegetales representaron una gran parte de los encuestados. Los mismos argumentaron que no consumen este tipo de producto debido a que no lo conocen, no lo probaron, el sabor no les gusta, porque tienen precios elevados y por la simple costumbre a consumir leche de vaca.

Una vez detalladas las características de Almendrate y sus diferentes sabores, se pudo ver que el 53,2% de los no consumidores tal vez lo consumiría, el 27,6% estaría dispuesto a comenzar a consumirlo y el 19,2% no lo consumiría.

¿Consumiría este producto?  
156 responses



¿Está conforme con las opciones de leche de almendras disponible actualmente en el mercado?  
68 responses



## Anexo 7: Entrevistas a referentes de la industria

En el rubro del supermercadismo se entrevistó a Guzmán Solari (*Head of Communication* de Tienda Inglesa), Ángela Piñeiro (compradora de bebidas de Grupo Disco), Adrián Mariotta (comprador de lácteos de grupo Disco), Nestor Bagnasco (Gerente de Compras de Grupo Disco) y Carlos Folle (Gerente Comercial de Kinko). Los mismos brindaron información sobre la industria y la venta en los supermercados. En Tienda Inglesa, en 2019, la facturación de leches vegetales representó un 24% más que en 2018. Dentro de las leches vegetales, un 46,96% es de leche de almendras, sin tener en cuenta los jugos saborizados Ades. En Grupo Disco se busca productos orgánicos que aporten un diferencial a la góndola. El sabor más vendido es el natural con ventas mayores al 70%. Esto es debido a que algunas marcas no tienen otros sabores. Asimismo, se argumentó que el pago es a 70 días contado y la reposición de inventario todas las semanas. En Kinko, la mayoría de las leches de almendras que comercializa son de sabor natural, luego chocolate y vainilla.

También, se realizó una entrevista a Tatiana Gross (*International Business Imports Department*) en Leopoldo Gross. Dicha empresa importa leches vegetales de la marca Valsoia de Italia. Tatiana afirma que las ventas de leche de almendras representan el 50% de las ventas totales de leches vegetales.

Se realizaron entrevistas a las siguientes tiendas orgánicas: Mercado Verde, Green Hope y Niter. Green Hope y Niter afirman que la marca más vendida es Silk. En Mercado Verde fabrican y venden su propia leche de almendras. No venden Silk, ya que no es un producto saludable. El *markup* de las tiendas orgánicas es de 45% incluyendo IVA. Niter argumentó que venden 100 litros de leche de almendra por mes, mientras que Green Hope vende 90. Se realizó una entrevista a Sinestesia Café. El mismo no tiene leche de almendras pero estarían interesados en comenzar a vender porque fomentan la industria uruguaya y está en crecimiento.

Se realizó una entrevista a Jesús (barista de La Madriguera Café). Nos comentó que venden 4 litros de leche de almendras por día y le sorprende el aumento de demanda. Los que consumen la mayoría son personas entre 20 y 30 años. Ellos mismos producen la leche de almendras pero, generalmente, se quedan sin stock en la tarde. No compran leche de almendras envasada porque no están conformes con ninguna de las opciones disponibles. Se visitó Culto Café y Café Ganache. Ambas producen su propia leche de almendras porque no encuentran ninguna leche que los satisfaga.

Asimismo, se entrevistó a los siguientes distribuidores: Aurora Kluver (responsable de comercio exterior en Brocos), Luis Grieco (Director de Nuevo Sol) y Patricio Silva (Gerente de Fontes). Luis Grieco comenta que su vinculación con Conaprole les impide tomar rubros que signifiquen una competencia para la leche vacuna. Tanto Brocos como Nuevo Sol afirman que el precio de la distribución es de un 25% sobre el precio de venta al supermercado.

Por otro lado, se entrevistó a Gonzalo Chelfa (Gerente Comercial de Pontevedra) quien argumentó que la fábrica tiene capacidad ociosa para producir leche de almendras y brindó una estimación de los posibles costos. Además, comentó sobre los beneficios que tiene la fábrica así como también los períodos de pago y transporte a Montevideo.

Finalmente, se entrevistó a Fernando Melissari (Gerente General de Nidera) proveedor de las almendras. Manifestó que se compra la cantidad necesaria y lo envían a la fábrica (costo incluido en el precio). El precio de las almendras varía año a año, ya que depende de la cosecha. El método de pago que utilizan es contado y a 30 días.

## Anexo 8: Trial Run

Se realizó un *trial run* para recabar información sobre el mercado y obtener datos reales e información sobre los posibles clientes finales. Se realizó el *trial run* a 45 personas de distintas edades, sexo y ubicación. Se desarrolló una leche de almendras casera sabor natural y sabor chocolate para que las personas puedan testear el producto. Se tomaron los mismos sabores del principal competidor Silk para poder comparar.



En primera instancia, las personas no notaron diferencia en la consistencia y color entre Almendrate y Silk porque eran muy parecidas a simple vista. Debido a esta razón, se les pidió que prueben el producto Silk y el casero sin saber cuál era cada uno, de forma de no generar expectativas y poder obtener información objetiva. Gracias a ello, a la hora de preguntar cuál producto creían que era cada uno, argumentaban que el sabor de Almendrate era más real, no tan dulce y natural. Con el sabor chocolate sintieron más diferencia, manifestando que el producto Almendrate es más rico.

Se clasificó a las personas de acuerdo a sus perfiles según edad, sexo y si eran consumidores de leches de almendras o no. En cuanto a los hombres consumidores, los mismos eran muy pocos. Los hombres consumidores consumen para llevar una alimentación saludable, porque en sus hogares compran dicho producto o simplemente porque les gusta. Respecto a los no consumidores, muchos no se animaban a testear el producto y otros lo probaron por primera vez y argumentaron que es rico y algunos estarían dispuestos a incluirlo en su rutina alimenticia. Por otro lado, las mujeres de todas las edades eran los mayores consumidores de este tipo de producto. Las razones por las cuales consumen leche de almendras son para llevar una vida saludable, porque les cae mal la lactosa o por el veganismo. Les gustó mucho este producto debido a que es más saludable, orgánico y tendrá un paquete sustentable. Respecto a las mujeres no consumidoras de este tipo de producto, éstas no lo son debido a que directamente no consumen leche, quieren consumir leche de vaca debido al calcio porque están embarazadas o simplemente no hay en sus hogares y no tienen incentivo para comprarla.



La gran mayoría de los encuestados compran este producto en supermercados, tiendas orgánicas o lo realizan en sus casas.

El *trial run* resultó ser una instancia muy importante para la validación del producto, ya que se lograron obtener datos importantes y objetivos tanto de consumidores como de no consumidores. Asimismo, se obtuvo información nueva y vital para poder continuar con el proyecto.

## Anexo 9: Explicación del mercado y barrios en los que se estará presente

**TAM:** Mercado total de leches vegetales alternativas a la leche vacuna en Uruguay

Euromonitor International (2019) - \$941.000.000 para el año 2019 ( $941.000.000/42,5 = \text{USD } 22.141.176$ ). El crecimiento promedio anual para el período 2012-2017: 7,2%. Entonces el TAM para el año 2021:

$22.141.176 * (1+7,2\%) * (1+7,2) = 22.141.176 * 1,072 * 1,072 = \text{USD } 25.444.285$  de facturación anual para el 2021

**SOM:** Mercado de leche de almendras

Guzmán Solari (Tienda Inglesa), Tatiana Gross (Leopoldo Gross) - el 45% del mercado de las leches vegetales corresponde a leche de almendras. Entonces el SAM para el año 2021:

$25.444.285 * 45\% = \text{USD } 11.449.928$  de facturación anual para el 2021

**SOM:** Mercado objetivo

El SOM se calculó en base al resultado arrojado por el SAM. Se alcanzará un 4,2% del SAM. Entonces:

$11.449.928 * 4,2\% = \text{USD } 482.824$  de facturación anual para el 2021

La ponderación del precio de venta en los supermercados es de \$228

Facturación anual = Precio de venta \* Unidades vendidas

$(482.824 * 42,5) = 228 * X$

$X = (482.824 * 42,5)/228 = 90.000$  unidades vendidas en el primer año.

### Barrios en los que se estará presente

Población por sexo, según barrio. Montevideo				
Barrio	Código de barrio	Total	Sexo	
			Hombre	Mujer
<b>Total</b>		<b>1,318,755</b>	<b>613,756</b>	<b>704,999</b>
Ciudad Vieja	1	12,555	5,853	6,702
Centro	2	22,120	9,562	12,558
Barrio Sur	3	12,639	5,794	6,845
Cordón	4	42,456	18,517	23,939
Palermo	5	12,992	5,966	7,026
Parque Rodó	6	12,944	5,924	7,020
Punta Carretas	7	24,181	10,749	13,432
Pocitos	8	67,992	29,393	38,599
Buceo	9	36,998	16,649	20,349
Parque Batlle, Villa Dolores	10	31,153	13,931	17,222
Malvín	11	28,102	12,732	15,370
Punta Gorda	13	14,259	6,540	7,719
Carrasco	14	15,400	7,205	8,203
Carrasco Norte	15	13,339	6,375	6,964
Aguada	41	18,557	8,640	9,917
Tres Cruces	50	15,926	6,762	9,164
<b>Ciudad de la Costa</b>		<b>83,888</b>		<b>CANELONES</b>
<b>Total</b>		<b>465,589</b>	<b>170,672</b>	<b>211,029</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) - Censos 2011.  
 Nota: El cuadro no incluye las personas en situación de calle.  
[Áreas aproximadas a barrios.](#)

## Anexo 10: Visitas a grandes superficies

Se visitaron distintos supermercados y tiendas de conveniencia de Montevideo para comprender el mercado de las leches de almendras y obtener información sobre el mismo.

En cuanto a los **supermercados** visitados, éstos fueron los siguientes:

- Disco Centro/Scocería/Av. Italia
- Tienda inglesa Pocitos/Portones/Arocena
- Tata Av. Italia/Camino Carrasco
- Devoto Portones/Sta Mónica/Malvín/Bolivia
- Macro Mercado
- Geant

En los supermercados Devoto y Disco se observó que Bio Drink The Bridge es quien tiene una mayor cantidad de productos en el mercado de las leches de almendras, incluso hay islas solamente para ellos en lugares estratégicos.



En Tienda Inglesa es donde hay una mayor variedad y cantidad de leche de almendras, las cuales están ubicadas en el sector saludable y luego frente a las heladeras. En este supermercado, Silk es quien tiene más productos, teniendo estanterías únicas en distintas partes del supermercado.

En cuanto a la cadena de supermercado Tata, observamos que hay muy pocos productos y marcas, teniendo solamente pocos productos de Silk y de The Bridge. Respecto al Macro, hay una variedad de productos y una marca que no se encuentra en otros supermercados: Almendrola.

Ades es la marca que más está en heladeras, ya que está junto con el resto de sus productos. Esto se pudo contemplar en la gran mayoría de los supermercados. Luego, en cuanto a la marca Silk, tiene muy pocos productos en heladera y Ecomil solamente en Devoto.



La leche de almendras se puede encontrar en el sector saludable de los supermercados así como también frente a heladeras. A su vez, se pueden encontrar en islas propias de la marca. Las dos marcas con más espacio en góndola en los supermercados son Silk y The Bridge.

Respecto a las **tiendas de conveniencia** visitadas, las mismas fueron Kinko, Devoto Express y Frog. En éstos se vende principalmente la marca Silk, luego Ades y por último The Bridge. En las tiendas Frog, la marca Silk se encuentra en una góndola junto con la leche vacuna larga vida, al lado de las heladeras. Ades, al contrario, se encuentra en la heladera pero con una menor cantidad de productos de leche de almendras. En Kinko pudimos ver que se vende solamente Silk, la cual se encuentra en las heladeras pero venden pocos tamaños y sabores.

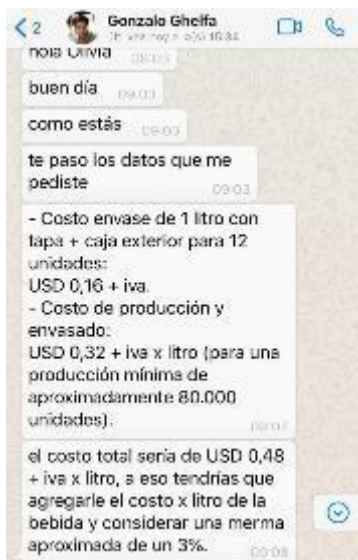


## Anexo 11: Consultas

- Consulta por registro de producto



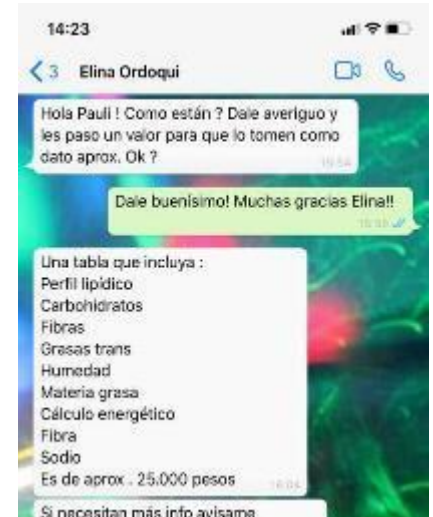
### Consulta con el Gerente Comercial de Pontevedra Gonzalo Chelfa



### Consulta con Naiara Angeloff de Hunger Media



### Consulta con Elina Ordoqui del LATU



- Consulta con distribuidora Nuevo Sol



## Anexo 12: Marketing

- **Influencers:** Dentro de los *influencers* contratados se encontrarán:
  - Steffi Rauhut - @notonlusaladblog
  - Nutricionista Cecilia Vitola - @doctoravitola
  - Deportólogo y nutricionista Miguel Kazarez - @miguelkazarez
  - Entrenadora Joana creadora del método JoaFit - @joa\_fit\_
  - Chef & sommelier Rose Galfione - @simplementerose.
  
- **Degustación en Supermercados**

La degustación consiste en un *shot* de leche de almendras de chocolate y vainilla. El vaso de *shot* será de cartón reciclable con el logo de la marca. Dichas degustaciones se harán jueves y viernes de 17:00 a 21:00 y sábados y domingos de 11:00 a 14:00 horas y de 17:00 a 20:00 horas debido al alto flujo. Las promotoras se encargarán de promocionar el producto y evacuar dudas. A través de la degustación se incrementará el conocimiento de marca, se dará a conocer el producto y en algunas ocasiones podría proceder a su compra directa. Con respecto al costo de la degustación es de USD 2.396. El mismo se compone del sueldo de la promotora, el stand, la mercadería para degustar y los vasos, el cual forma parte del costo de posicionamiento inicial. El costo de estar testeando el producto en el supermercado es nulo, debido a que al tener la cabecera de góndola en dichos supermercados, se puede negociar estar sin costo. Dicha información sobre el testeó fue brindada por Fernando Melissari, Gerente General de Nidera S.A., la cual es una importadora de alimentos a supermercados entre otras cosas.

- **Marketing en OOH - Vía Pública**

Los gastos de la campaña de lanzamiento de tres meses en OOH (vía pública) ascienden a 5.200 USD. Estos 5.200 USD se componen por: arrendamiento de 2.900 USD, impuestos de 1.400 USD, producción de 900 USD. Entonces, por mes el gasto asciende a 1.835 USD aproximadamente.

- **Objetivos del plan de marketing**

El principal objetivo del plan de marketing para los primeros años es dar a conocer la marca al público objetivo, captar y retener nuevos clientes y lograr poner la marca en la calle. Se plantearon además los siguientes objetivos:

- Durante el primer año lograr reconocimiento dentro del punto de venta mediante publicidad en cabecera de góndola y degustaciones.
- Alcanzar en el primer año 5.000 seguidores en Instagram mediante la creación de contenidos en la cuenta y publicidad paga.
- Aumentar el conocimiento de marca realizando campañas en vía pública durante los primeros tres meses.

## Anexo 13: Puntos de Ventas

Las ventas de Almendrate se distribuirán en 4 canales de venta, los cuales se detallarán en la siguiente tabla junto con los porcentajes de venta representativos y las unidades. Dichas proyecciones de venta en cada canal fueron estimadas mediante datos otorgados por Kinko, Tienda Inglesa, Grupo Disco, Green Hope, Niter y La Madriguera Café.

En el canal de los supermercados se estima vender un 60%. Esto se decidió debido a que es dónde está la mayor concentración de ventas por el alto flujo de personas y por información brindada por expertos como Tatiana Gross y Tienda Inglesa. Respecto a las tiendas de conveniencia, Kinko vende 12.000 unidades por año aproximadamente de leche de almendras, las cuales solamente corresponden a una de las tres grandes empresas del rubro. Asimismo, dicho canal está en crecimiento, por lo cual representará un 20% de las ventas.

En cuanto a las tiendas orgánicas, se estimó en base a que Niter vende 100 litros por mes mientras que Green Hope vende 90 litros mensuales aproximadamente. Respecto a las cafeterías, se estimaron las ventas basándose en las ventas de La Madriguera. Las mismas son 4 litros por día y no es suficiente porque a mitad de tarde se quedan sin stock.

% CANALES DE VENTA		
	%	Unidades
Supermercados	60%	54.000
Tiendas de conveniencia	20%	18.000
Cafeterías	10%	9.000
Tiendas orgánicas	10%	9.000
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>90.000</b>

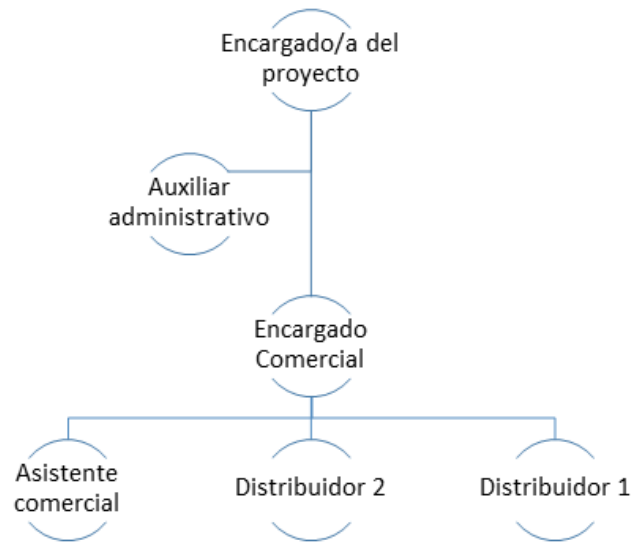
Supermercados	N°
Devoto	7
Disco	12
Tienda Inglesa	5
Macro	1
Geant	1
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>

Tiendas de conveniencia	N°
Kinko	20
Devoto Express	20
Frog	12
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>

Tiendas saludables	Barrio	
Mercado Verde	Arocena	Carrasco
	Pocitos	Pocitos
	Ciudad Vieja	Ciudad Vieja
La Molienda	Punta Carretas	Punta Carretas
	Ciudad Vieja	Ciudad Vieja
	Centro	Centro
Green Hope	Pocitos	Pocitos
Vía mia	Parque Rodó	Parque Rodó
Moncloa	Pocitos	Pocitos
Go Vegan	Online	Online
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	

Cafeterías		Barrio
Culto Café	Cordon	Cordon
	Punta Carretas	Punta Carretas
	Cordon	Cordon
	Pocitos	Pocitos
Lab Coffee Roaster	Ciudad Vieja	Ciudad Vieja
La Farmacia Café	Ciudad Vieja	Ciudad Vieja
Ganache	Ciudad Vieja	Ciudad Vieja
Café Gourmand	Cordon	Cordon
Escaramuza	Cordon	Cordon
La Tostaduría	Parque Rodó	Parque Rodó
La Latina	Pocitos	Pocitos
Santana Cafe	Arocema	Carrasco
Sinestesia Café	Ciudad Vieja	Ciudad Vieja
La Madriguera	Arocena	Carrasco
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	

## Anexo 14: Organigrama



Empleados de Almendrate y sus respectivas tareas:

- Encargado del Proyecto: se encarga de estar en contacto con proveedores y el productor. Esta persona viajará una vez por mes a la fábrica para controlar que todo se esté haciendo de manera adecuada y siguiendo con los reglamentos estipulados. Asimismo, se encarga de encontrar nuevos posibles puntos de venta y de la operativa del negocio. Visión 360° del negocio.
- Encargado Comercial: está a cargo de negociar en los puntos de venta. Es quien trata y negocia junto con la distribuidora en el supermercado y tiendas de conveniencia. También negocia con cafeterías y tiendas orgánicas. A partir del segundo año organizará la distribución propia.
- Auxiliar Administrativo: es un estudiante de economía, cuyas tareas serán gestionar los pedidos, las cobranzas y los pagos, entre otras tareas administrativas.
- Asistente Comercial: se encarga de ir una vez por semana a cada punto de venta para corroborar que todos los productos están en stock en sus lugares correspondientes y con la presentación adecuada.
- A partir del año 2 se contratarán dos distribuidores, quienes se encargan de distribuir la mercadería a todos los puntos de venta en un camión

## Anexo 15: Ponderación precio por canal

Se realizó una ponderación del precio debido a que cada sabor tiene un precio distinto, y a su vez, en cada canal varía el precio de venta. Respecto al porcentaje de venta de cada sabor, el mismo se estimó mediante datos proporcionados por Kinko y Grupo Disco, quienes argumentan que el más vendido es el sabor natural, representando más del 70%, luego chocolate y vainilla. Asimismo, en la encuesta realizada el 68% de los consumidores mostraron preferencia por el sabor natural. Los sabores vendidos se distribuyen de la siguiente forma: 60% corresponde al sabor natural, 20% al sabor chocolate y 20% al sabor vainilla. Debido a que el costo de producción de cada sabor varía por sus ingredientes, el precio del envase por tipo de sabor también varía, siendo el sabor chocolate el más caro, luego vainilla y por último el natural.

En cuanto al precio ponderado de los supermercados y tiendas de conveniencia, el mismo fue estipulado en base a los costos de producción y comercialización. Se contempló que el supermercado espera un retorno de un 30% y a ello se le suma el IVA, por lo que se estima que se venderá en promedio a un precio de \$228.

Respecto a las cafeterías y tiendas orgánicas, mediante charlas con expertos en el rubro, se obtuvo que dichos canales venden con un margen de un 45% incluyendo el IVA, siendo el mismo de aproximadamente \$223 en las cafeterías y \$230 en las tiendas orgánicas por unidad. Cabe destacar que en las cafeterías se venderá el producto tanto con el café como en góndola.

VENTAS SABORES						
	%	Unidades	Litros	\$ Super/Tienda	\$ Cafet	\$ Tiendas O
Chocolate	20%	18.000	18.000	152		165
Vainilla	20%	18.000	18.000	146		161
Natural	60%	54.000	54.000	142	154	157
<b>TOTAL de litros y ponderación de precio</b>			<b>90.000</b>	<b>145</b>	<b>154</b>	<b>159</b>
<b>Total en USD</b>				<b>3,4</b>	<b>3,62</b>	<b>3,75</b>
<b>Ponderación precio total</b>					<b>147</b>	<b>3,46</b>

## Anexo 16: Modelo Económico Financiero

### Estado de situación

<b>Almendrate</b>					
<b>Balance Sheet (\$)</b>					
	FY 2021	FY 2022	FY 2023	FY 2024	FY 2025
<b>ASSETS</b>					
<b>Current Assets</b>					
Cash	\$90.267	\$144.246	\$261.807	\$429.502	\$651.546
Net Accounts Rec	\$60.550	\$78.715	\$102.330	\$122.795	\$147.354
Inventory (7 days)	\$2.562	\$3.330	\$3.997	\$4.796	\$5.513
<b>Total Current Assets</b>	<b>\$153.379</b>	<b>\$226.291</b>	<b>\$368.133</b>	<b>\$557.093</b>	<b>\$804.414</b>
<b>Gross Fixed Assets</b>					
Less Accum Depreciation	\$0	\$18.000	\$18.000	\$18.000	\$18.000
<b>Net Fixed Assets</b>	<b>\$0</b>	<b>\$16.200</b>	<b>\$14.400</b>	<b>\$12.600</b>	<b>\$10.800</b>
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>\$153.379</b>	<b>\$242.491</b>	<b>\$382.533</b>	<b>\$569.693</b>	<b>\$815.214</b>
<b>LIABILITIES</b>					
<b>Short Term Liabilities</b>					
Accounts Payable (30 days)	\$14.307	\$13.602	\$16.217	\$19.082	\$22.501
Salaries Payable (15 days)	\$1.882	\$2.706	\$2.906	\$2.906	\$2.906
Taxes Payable (90 days)	\$1.857	\$8.914	\$14.295	\$19.426	\$25.582
Line of Credit (0% of net A/R)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Current Portion of Capital Equipment Le	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Current Portion of Long Term Debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Short Term Liabilities</b>	<b>\$18.047</b>	<b>\$25.222</b>	<b>\$33.418</b>	<b>\$41.414</b>	<b>\$50.989</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>\$18.047</b>	<b>\$25.222</b>	<b>\$33.418</b>	<b>\$41.414</b>	<b>\$50.989</b>
<b>Equity</b>					
Preferred Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Common Stock	\$122.735	\$122.735	\$122.735	\$122.735	\$122.735
Retained Earnings	\$12.598	\$94.534	\$226.380	\$405.544	\$641.490
<b>Total Equity</b>	<b>\$135.333</b>	<b>\$217.269</b>	<b>\$349.115</b>	<b>\$528.279</b>	<b>\$764.225</b>
<b>LIABILITIES &amp; EQUITY</b>	<b>\$153.379</b>	<b>\$242.491</b>	<b>\$382.533</b>	<b>\$569.693</b>	<b>\$815.214</b>

## Estado de Resultados

<b>Almendrate</b>					
<b>Income Statement (\$)</b>					
	FY 2021	FY 2022	FY 2023	FY 2024	FY 2025
<b>Revenue</b>					
Almendrate	\$311.400	\$404.820	\$526.266	\$631.519	\$757.823
-	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
-	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
-	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Revenue</b>	<b>\$311.400</b>	<b>\$404.820</b>	<b>\$526.266</b>	<b>\$631.519</b>	<b>\$757.823</b>
<b>Cost of Goods Sold</b>					
	\$173.361	\$145.700	\$188.870	\$226.285	\$271.181
<b>Gross Margin</b>					
	\$138.039	\$259.120	\$337.396	\$405.235	\$486.642
% of Revenue	44%	64%	64%	64%	64%
<b>Operating Expenses</b>					
Engineering	\$0	\$34.729	\$34.729	\$34.729	\$34.729
% of Revenue	0%	9%	7%	5%	5%
Marketing/Sales	\$78.924	\$60.825	\$60.825	\$60.825	\$60.825
% of Revenue	25%	15%	12%	10%	8%
Administration	\$41.054	\$46.094	\$52.814	\$52.814	\$52.814
% of Revenue	13%	11%	10%	8%	7%
<b>Total Operating Expenses</b>	<b>\$119.978</b>	<b>\$141.648</b>	<b>\$148.368</b>	<b>\$148.368</b>	<b>\$148.368</b>
% of Revenue	39%	35%	28%	23%	20%
<b>Income Before Int &amp; Taxes</b>					
	\$18.061	\$117.471	\$189.027	\$256.866	\$338.273
% of Revenue	6%	29%	36%	41%	45%
Interest Expense	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Interest Revenue	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Income Before Taxes</b>					
	\$18.061	\$117.471	\$189.027	\$256.866	\$338.273
Tax Exp	\$5.463	\$35.535	\$57.181	\$77.702	\$102.328
<b>Net Income</b>					
	\$12.598	\$81.936	\$131.846	\$179.164	\$235.945
% of Revenue	4%	20%	25%	28%	31%

## Estado de Origen y Aplicación de Fondos

<b>Almendrate</b>					
<b>Statement of Sources &amp; Uses (\$)</b>					
	FY 2021	FY 2022	FY 2023	FY 2024	FY 2025
<b>BEGINNING CASH</b>	\$122.735	\$90.267	\$144.246	\$261.807	\$429.502
<b>Sources of Cash</b>					
Net Income	\$12.598	\$81.936	\$131.846	\$179.164	\$235.945
Add Depr/Amort	\$0	\$1.800	\$1.800	\$1.800	\$1.800
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)	\$14.307	(\$704)	\$2.614	\$2.866	\$3.419
Salaries Payable (15 days)	\$1.882	\$824	\$200	\$0	\$0
Taxes Payable (90 days)	\$1.857	\$7.057	\$5.381	\$5.130	\$6.156
Additions to Line of Credit (0% of net A/)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Additions to Capital Equipment Lease (1	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Additions to Long Term Debt (1 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Sources of Cash</b>	<b>\$30.644</b>	<b>\$90.912</b>	<b>\$141.842</b>	<b>\$188.960</b>	<b>\$247.321</b>
<b>Uses of Cash</b>					
<b>Less Changes In:</b>					
Net Accounts Rec	\$60.550	\$18.165	\$23.615	\$20.466	\$24.559
Inventory (7 days)	\$2.562	\$769	\$666	\$799	\$717
Gross Fixed Assets	\$0	\$18.000	\$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>\$63.112</b>	<b>\$36.934</b>	<b>\$24.281</b>	<b>\$21.265</b>	<b>\$25.276</b>
<b>CHANGES IN CASH</b>	<b>(\$32.468)</b>	<b>\$53.978</b>	<b>\$117.561</b>	<b>\$167.695</b>	<b>\$222.044</b>
<b>ENDING CASH</b>	<b>\$90.267</b>	<b>\$144.246</b>	<b>\$261.807</b>	<b>\$429.502</b>	<b>\$651.546</b>

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

		FY 2021	FY 2022	FY 2023	FY 2024	FY 2025
Saldo incremental de Caja (Changes in Cash)		-32.468	53.978	117.561	167.695	222.044
Inversión inicial (Cash/Current Assets/Details)	-122.735					
Inversiones posteriores a la inicial (tomar de dónde se encuentren)						
Valor de rescate						
Flujo de fondos del proyecto	-122.735	-32.468	53.978	117.561	167.695	222.044

TRR (aspirada por los emprendedores)	15%
VAN	173.421
TIR	43%

## Período de repago de la inversión

	-	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo de fondos del proyecto	-122.735	-32.468	53.978	117.561	167.695	222.044
Flujo Acumulado	-122.735	-155.203	-101.224	16.337	184.032	406.076
Período de Repago en meses	-	12	12	10		

Total Período de Repago:	34	Meses
	2,9	Años

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

	FY 2021	FY 2022	FY 2023	FY 2024	FY 2025
Costo fijo (Operating Expenses)	119.978	141.648	148.368	148.368	148.368
Margen Bruto (Gross Margin)	138.039	259.120	337.396	405.235	486.642
Unidades vendidas (Assumptions/Units sales)					
Almendrate	90.000	117.000	152.100	182.520	219.024
-	0	0	0	0	0
-	0	0	0	0	0
-	0	0	0	0	0
Total unidades vendidas	90.000	117.000	152.100	182.520	219.024
Margen bruto unitario	2	2	2	2	2
Punto de equilibrio en unidades	78.224	63.958	66.885	66.826	66.777
Punto de equilibrio como % de las unidades vendidas	87%	55%	44%	37%	30%

## Sensibilidad a variables críticas

### VAN

		PRECIO							
		30%	25%	20%	16,31%	15%	10%	5%	0%
Cantidades Vendidas	173.421	2,42	2,60	2,77	2,90	2,94	3,11	3,29	3,46
	30% 63.000	-271.045	-218.366	-173.832	-144.082	-133.794	-95.133	-57.060	-19.267
	27,01% 65.694	-256.980	-203.475	-159.423	-129.345	-118.618	-78.747	-39.062	-0
	25% 67.500	-247.550	-194.789	-150.370	-119.466	-108.554	-67.762	-27.040	12.916
	20% 72.000	-224.055	-173.145	-127.814	-95.342	-83.903	-40.392	2.479	45.099
	15% 76.500	-203.230	-152.775	-105.483	-71.405	-59.251	-13.286	31.998	77.282
	10% 81.000	-184.630	-133.015	-83.551	-47.469	-34.612	13.570	61.517	109.411
	5% 85.500	-166.361	-113.289	-61.619	-23.584	-10.186	40.425	91.036	141.416
	0% 90.000	-149.396	-94.077	-39.687	0	14.006	67.280	120.535	173.421