

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

UpGrape

Revalorización del Orujo de uva

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

Felipe Machado, 178741

Alfonso Heber, 166436

Sebastián Ramírez, 188037

Tutor: Aldo Aszyn

2022

Declaración de Autoría

Nosotros, Sebastián Ramírez, Felipe Machado y Alfonso Heber declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Master en Administración de Empresas MBA;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue construido por otros, y qué fue construido por nosotros;

-

Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Sebastián Ramírez
03/11/22



Felipe Machado
03/11/22



Alfonso Heber
03/11/22

Agradecimientos

Agradecemos en primer lugar a nuestras parejas, familiares y amigos por el apoyo incondicional; a nuestros compañeros del MBA por el camino recorrido y el intercambio de conocimiento en conjunto.

Agradecemos también a Margot Paulino, Bodega Traversa y Atilio De Ana. A Margot y Bodega Traversa por brindarnos el apoyo y confianza de llevar adelante este plan. Una mención especial para Atilio quien fue el primero que se contactó con nosotros, y en un principio realizó el seguimiento y aportó los contactos necesarios para la realización de este plan.

Finalmente, valoramos la disponibilidad de profesionales; Luciana Balseiro y Carolina Canoura, publicó en general y muy especialmente a nuestro tutor Aldo Aszyn, que con paciencia y consejos nos guió durante este camino, con preguntas claras y profundas que nos hicieron pensar de manera creativa.

Resumen Ejecutivo

Las enfermedades cardiovasculares (ECVs) son la primera causa de muerte por enfermedad a nivel mundial. Para 2030, la Organización Mundial de la Salud (OMS) estima que gobiernos de todo el mundo invertirán 1 billón de dólares para combatir estas enfermedades. Uruguay y Argentina no son la excepción, entre ambos a diario fallecen 297 personas a causa de las mismas. Resulta sorprendente comprender que el 80% de estos fallecimientos podrían ser prevenidos mediante cambios de hábitos, mejoras en la alimentación y el consumo de suplementos nutricionales.

Mientras tanto en Uruguay, los productores vitivinícolas descartan 20 mil toneladas de orujo de uva durante la vendimia. Un producto que contiene una elevada cantidad de moléculas antiinflamatorias y antioxidantes, moléculas clave para mejorar la salud cardiovascular. Es aquí donde nace UpGrape, un emprendimiento que busca entregar circularidad al orujo de uva y a su vez saciar necesidades de la sociedad.

Conjugando estas dos problemáticas se crea Grape Heartbeat, un suplemento nutricional en formato gomita de consumo diario. Un suplemento lúdico, sabroso, fácil de consumir y capaz de captar la atención de mayores de 35 años que requieran mejorar su salud cardiovascular y prevenir ECVs, quitando lo que otros suplementos generan la “fatiga de la píldora”. Grape Heartbeat entra a un mercado de 8.890 millones de dólares a nivel mundial y de 269.523 personas entre Uruguay y Argentina.

El suplemento será comercializado en Uruguay y Argentina a un precio de USD 13 y USD 12, respectivamente, por paquete de 60 unidades (suficiente para un consumo mensual), a través de farmacias y venta *web*. El producto será promocionado a través de medios digitales, redes sociales y en el punto de venta. Además, se otorgarán incentivos a los profesionales de la salud (influenciadores del proceso de compra) para que recomienden Grape Heartbeat.

Mediante una inversión inicial de USD 151,594 UpGrape montará una planta de generación de harina de orujo en Uruguay. De forma externalizada, esta harina será utilizada por Arcor (Córdoba, Argentina) para manufacturar Grape Heartbeat. A un horizonte de 5 años, capturando un 6,7% del segmento interesado (18.086 personas) se logrará un VAN de USD 978.762 y una TIR del 83%. Alcanzando una facturación de USD 5.285.579 y un margen de contribución del 61,61 % en este último año.

En base a sensibilizaciones de variables críticas se demostró que el modelo planteado soporta caídas de hasta el 25% tanto del precio como del volumen de ventas simultáneamente.

Índice

- RESUMEN EJECUTIVO** **4**

- 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD 7
 - 1.1. Definición del problema y justificación de la oportunidad 7
 - 1.2. Sector específico de la propuesta 7
 - 1.3. Análisis de los grupos de interés..... 8
 - 1.4. Análisis de la intensidad competitiva 8
 - 1.5. Análisis de tendencias y variables críticas 9
 - 1.6. Cadena de valor 10
 - 1.7. Mercado..... 11
 - 1.8. Identificación del job-to-be-done por la propuesta de valor 11
 - 1.9. Comportamiento del cliente 11
 - 1.10. Perfil del consumidor según niveles..... 12
 - 1.11. Competencia 13
 - 1.12. Oportunidades y Amenazas..... 14
- 2. MODELO DE NEGOCIOS 15
 - 2.1. Segmento(s) de mercado objetivo 15
 - 2.2. Propuesta de valor..... 15
 - 2.3. Canales de distribución 15
 - 2.4. Relación con los clientes 16
 - 2.5. Modelo de ingresos..... 16
 - 2.6. Recursos clave para la propuesta de valor 16
 - 2.7. Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor 17
 - 2.8. Socios clave para el modelo de negocios..... 18
 - 2.9. Estructura de costos..... 18
 - 2.10. Fortalezas y debilidades..... 18
- 3. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO 20
 - 3.1. Objetivo estratégico..... 20
 - 3.2. Generación de la empresa 20
 - 3.3. Propuesta de diseño organizativo consistente con modelo y entorno 20
 - 3.4. Acuerdos y alianzas estratégicas 20
 - 3.5. Formulación de Grape Heartbeat 21
 - 3.6. Proceso de producción de harina de orujo 21
 - 3.7. Importación y exportación..... 22
 - 3.8. Distribución del suplemento 22
 - 3.9. Marketing, difusión y desarrollo de canales..... 23
 - 3.10. Diseño organizacional..... 23
 - 3.11. Composición de los departamentos..... 24
 - 3.12. Grupos de interés..... 24
 - 3.13. Aseguramiento de la sostenibilidad del modelo..... 24
- 4. EVALUACIÓN DEL RETORNO /RIESGO 26
 - 4.1. Inversión inicial y subsiguientes..... 26
 - 4.2. Fundamentos de la proyección de ingresos y costos 26
 - 4.3. Proyección de flujos de ingresos y egresos 27
 - 4.4. Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido 28
 - 4.5. Evaluación del riesgo 28
 - 4.6. Sensibilidad a variables críticas 28

BIBLIOGRAFÍA	29
ANEXOS	31
ANEXO 1 - ACUERDO DE ALCANCE CON EL EMPRENDEDOR	31
Objetivo de los emprendedores	31
Alcance del Plan de Negocios	31
ANEXO 2 - ASPECTOS INTERESANTES FUERA DEL ALCANCE DEL PLAN	32
ANEXO 3 – MODELO DE OSTERWALDER	33
ANEXO 4 – PROCESO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR	34
ANEXO 5 – ANÁLISIS DE LA INTENSIDAD COMPETITIVA AMPLIADA DE PORTER	37
ANEXO 6 – CADENA DE VALOR UPGRAPE	38
ANEXO 7 – PROTOTIPO DE PRODUCTO	39
7.1. <i>Trial Run</i>	39
7.1.1 Resultados generales, observaciones y verbatims	39
7.2. <i>Presentación UpGrape y Grape Heartbeat</i>	43
ANEXO 8 – MERCADO	44
8.1 <i>Mercado de los suplementos nutricionales</i>	44
8.2 <i>TAM - SAM - SOM</i>	44
8.3 <i>Productos y competidores del mercado</i>	45
8.3.1 Tabla de competidores en el mercado uruguayo	45
8.3.2. Tabla de competidores en el mercado argentino	45
8.3.3. Gráfico de precio vs calidad percibida por el cliente en Uruguay	46
ANEXO 9 - GRUPOS DE INTERÉS	47
9.1 <i>Tabla de grupos de interés</i>	47
9.2 <i>Mapa de grupos de interés</i>	48
ANEXO 10 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	49
Tabla de objetivos estratégicos	49
ANEXO 11 – LAYOUT DE LA PLANTA	50
ANEXO 12 – MARKETING MIX	51
ANEXO 13 – CERTIFICADOS MSP, IMPORTACIÓN DE SUPLEMENTOS.	52
13.1. <i>Certificación requerida por el MSP para la importación de suplementos nutricionales.</i>	52
ANEXO 14 – ESTRUCTURA DEL EMPRENDIMIENTO	53
14.1 <i>Organigrama de la organización</i>	53
14.2 <i>Evolución Plantilla</i>	53
ANEXO 15 – MODELO ECONÓMICO FINANCIERO	54
15.1 <i>Cálculo tasa de retorno</i>	54
15.2 <i>Flujo de Fondos</i>	55
15.2.1 Flujo de Fondos Uruguay	55
15.2.2 Flujo de Fondos Argentina	56
15.1.3 Flujo de Fondos Final	57
15.2.4 Supuestos	57
15.2.5 Gastos de Marketing	57
15.2.6 Precio Uruguay	58
15.2.7 Precio Argentina	58
15.2.8 Composición de demanda según canal	59
15.3 <i>Análisis de sensibilidad</i>	60

1. Identificación de la oportunidad

1.1. Definición del problema y justificación de la oportunidad

Según la OMS (2021) a nivel mundial las enfermedades cardiovasculares (ECVs) son la primera causa de muerte por enfermedad, uno de cada tres fallecimientos se encuentra asociado a estas patologías. En 2010 gobiernos de todo el mundo invirtieron 863 mil millones de dólares para combatir esta problemática, para 2030 se espera que la inversión sea de 1 billón de dólares (Bloom, Cafiero & Llopis, 2011). Según la Organización Panamericana de la Salud (2017) Argentina y Uruguay se ciñen a este comportamiento estadístico. El 80% de las ECVs pueden prevenirse en base a cambios de hábitos y una buena alimentación.

Por otro lado, según el Instituto Nacional de Vitivinicultura (2022), en 2022 los productores vitivinícolas produjeron 69 millones de litros de vino, desechando 20 mil toneladas de orujo (cáscara y semilla de uva) durante su producción. Gracias a su alto contenido de nutrientes el orujo es capaz de generar problemas durante su deposición en suelos (aumento de microorganismos patógenos y disminución de productividad). Esta práctica aún no se encuentra regulada. Existe un riesgo inminente de nuevas regulaciones y controles a cargo de la Dirección Nacional de Medio Ambiente (LEY 19.829 Gestión integral de residuos), lo cual tiene en alerta a la industria.

Conjugando ambas problemáticas y en base a las propiedades del orujo de uva (antioxidante y antiinflamatorio) se identificó una necesidad de mercado que las une. Las personas requieren mejorar su salud de forma sencilla y prevenir la aparición de futuras ECVs utilizando productos naturales, sabrosos y sencillos de consumir (Anexo 4). En base a ello, el mercado de los suplementos nutricionales ha tomado gran interés, los mismos se definen como un producto diferente a un medicamento cuyo fin es mejorar la salud y bienestar de su consumidor (Baran, 2014). Su consumo no sustituye al alimento, sino que actúa como complemento a la nutrición diaria entregando nutrientes indispensables capaces de mejorar la dieta del consumidor, así como es capaz de actuar como agente protector o preventivo para la aparición de futuras enfermedades. El mercado de los suplementos podrá alcanzar los 76 mil millones de dólares en los próximos dos años y se proyecta que muestre un crecimiento 8% anual (Anzivino, 2017).

En base a las problemáticas y la oportunidad detectada surge UpGrape, un emprendimiento que a través de la revalorización del orujo de uva busca suplir necesidades detectadas en el mercado. El primer producto del emprendimiento será un suplemento nutricional "Grape Heartbeat", suplemento sabroso y lúdico capaz de mejorar la salud cardiovascular de sus consumidores y actuar como agente preventivo a la aparición de ECVs.

1.2. Sector específico de la propuesta

La propuesta de UpGrape apunta a los productores vitivinícolas, se busca que ingresen a la economía circular pudiendo así transformar un desecho en productos con mayor valor agregado. En base a los

volúmenes de orujo que genera la industria, se entiende que el problema únicamente puede ser solucionado de forma progresiva. Por ello y en base a la problemática detectada (prevención de ECVs) en una primera etapa se ofrecerá Grape Heartbeat. Un suplemento nutricional elaborado en base a harina de orujo de uva con propiedades antiinflamatorias y antioxidantes, enfocado en mejorar la salud cardiovascular de sus usuarios, capaz de prevenir ECVs. El siguiente plan se enfocará en Grape Heartbeat.

Grape Heartbeat se encuentra enmarcado en el mercado de *Wellness*, más específicamente dentro del mercado *Healthy eating and Nutrition*, más aún dentro del mercado *Cardiovascular preventive medicine*. Mercado valorado en 8.890 millones de dólares (Jamele, 2022).

1.3. Análisis de los grupos de interés

Los actores identificados son: productores vitivinícolas; poseen el orujo de uva y el riesgo de eventuales sanciones. El gobierno y el Ministerio de Medio Ambiente, quienes apuntan a revalorizar los residuos producidos por las industrias y crean un ambiente propicio para la generación de productos basados en economía circular. (Proyecto Biovalor: Generando Valor Con Residuos Agroindustriales, 2021)

Los actores relevantes para Grape Heartbeat son: consumidores, profesionales de la salud, quienes brindan credibilidad al producto y actúan como influenciadores del proceso de compra (anexo 4). Durante la producción la empresa Arcor, quién será la encargada de producir a fañon el producto (posee una planta de producción que cuenta con las especificaciones requeridas por las entidades reguladoras de ambos países para la producción de esta clase de productos), se destaca que se mantuvieron conversaciones con dicha empresa.

Dentro de los competidores se destacan Vittana, Bagó y Spifar. Los dos últimos son empresas farmacéuticas de gran porte reconocidas en el mercado, con canales de distribución y comunicación validados, con acceso a redes de profesionales de la salud. La empresa Vittana quien apunta al mismo mercado con su harina de orujo, requiere la misma materia prima que utiliza UpGrape para elaborar su suplemento. Esto último no representaría una limitación hoy en día, sin embargo, debe ser un parámetro a tener en cuenta a futuro.

1.4. Análisis de la intensidad competitiva

Las barreras de ingreso al mercado de los suplementos nutricionales enfocados en la salud cardiovascular son medianas. La inversión requerida para ingresar al mercado sería de 150 mil dólares aproximadamente. La variedad de materias primas y especialmente para el caso de Grape Heartbeat, la abundancia de orujo de uva hace atractiva la entrada de nuevos competidores. Los productores poseen un bajo poder de negociación dada la abundancia de materias primas existentes en la región. Los requisitos legales en Uruguay y Argentina representan una barrera de entrada media o baja. El mercado de suplementos nutricionales en Uruguay y Argentina (en mayor medida) se encuentra en desarrollo y presenta oportunidades para nuevos ingresos con formatos atractivos capaces de captar la atención del consumidor. (Anexo 5)

La competencia entre las empresas es alta, existen varias marcas inmersas en el mercado que compiten por solucionar la misma necesidad, abordando la misma de distintas maneras. Actualmente aún no existe una marca presente en el mercado que busque satisfacer la necesidad como lo haría Grape Heartbeat. Mejorar la salud cardiovascular y prevenir la aparición de enfermedades cardiovasculares de forma lúdica. Se estima que el 50% de los pacientes no consumen las píldoras que su médico o nutricionista receta en consecuencia de la fatiga que las mismas le producen (Roy, 2022).

1.5. Análisis de tendencias y variables críticas

En las últimas décadas la economía circular y la revalorización de los residuos agrícolas han surgido como un motor para nuevos desarrollos sustentables. En Uruguay se creó Biovalor, un proyecto impulsado por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONU DI) en conjunto con el Ministerio de Industria, Energía y Minería, el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca y el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTA), con el fin de impulsar a empresas y emprendimientos hacia la economía circular y revalorizar residuos agroindustriales (Proyecto Biovalor: Generando Valor Con Residuos Agro-industriales, 2021).

Los consumidores poseen la necesidad de intercambiar los medicamentos por alimentos funcionales o suplementos nutricionales (Anzivino, 2017). La pandemia de COVID19, tuvo como resultado un aumento en la venta de vitaminas y minerales. En los últimos años los profesionales de la salud han aumentado en un 28% las recetas de suplementos de este tipo (Anzivino, 2017). Existe una creciente conciencia por parte de los consumidores a consumir suplementos alimenticios derivados de productos naturales y de los profesionales en recomendarlos (Anzivino, 2017).

La pandemia ha llevado a una mayor cantidad de personas a tomar acciones concretas respecto al cuidado de su salud. Se ha visto un creciente interés en lo que respecta a la prevención de enfermedades. Los consultores indican que, la pandemia modificó la apreciación de los consumidores con lo que respecta al cuidado de su salud y entiende que dicho cambio hacia un estilo de vida más saludable difícilmente se modifique (*COVID-19 Shifts the Focus in Supplementation*, s.f.). Esta tendencia es denominada como “wellness”, que se define como un equilibrio saludable entre los niveles mental, físico y emocional, obteniendo como resultado un estado de bienestar general (Jamele, 2022).

El consumo de suplementos alimenticios se encuentra en aumento y la presentación de los mismos se encuentra en un momento de cambio. Habitualmente la presentación de los suplementos era en formato pastilla o polvo, actualmente los nuevos formatos de consumo “lúdico” se encuentran ganando terreno. En 2020 las vitaminas en formato de goma masticables alcanzaron un *market share* de 17%, un punto porcentual por encima de las vitaminas en pastillas (Grebow, 2022). La venta de suplementos en formato goma masticable creció un 44 % y actualmente es el formato más vendido (Anzivino, 2017). Este formato lúdico resuelve el problema de “fatiga de la píldora” y genera mayor apego al consumo de estos productos.

1.6. Cadena de valor

La cadena de valor de UpGrape consta de la siguiente lista de actividades (Anexo 6):

1. **Proveedores de orujo de uva:** En una primera instancia, bodega Traversa. Desecha 2 mil toneladas anuales de orujo de uva.
2. **Investigación y desarrollo:** En base al objetivo final de UpGrape se plantea generar un acuerdo estratégico (inversiones recurrente en I+D) con facultad de química para desarrollar nuevos productos, con posibilidad de desarrollar procedimientos patentables que generen ventajas competitivas para UpGrape.
3. **Producción de Harina:** Procesamiento del orujo para convertirlo en harina que pueda mantenerse estable por un periodo de 12 meses mitigando el corto periodo de vida útil del orujo sin procesar (6 semanas).
4. **Control de calidad:** Evaluarán que la harina exportada hacia Arcor cumpla con los requerimientos fisicoquímicos, bromatológicos y moléculas bioactivas requeridas. Este punto de la cadena será externalizado a una empresa uruguaya experta en la materia.
5. **Manufactura:** La empresa Arcor, será la responsable de la elaboración a façon de las gomitas masticables. Según conversaciones con integrantes de la empresa, la misma se encuentra abierta a acuerdos de producción de este tipo y cantidad.
6. **Marketing:** Con el fin de difundir la marca de forma profesional y con el deseo de alcanzar a nuestro público objetivo en un periodo muy corto de tiempo, se contratará a una agencia de publicidad que realice esta actividad.
7. **Canales de venta:** La comercialización del producto se realizará mediante farmacias y web propia.
8. **Distribución:** La distribución de última milla (clientes y tiendas) tanto en Uruguay como en Argentina la llevará a cabo la empresa logística Moova, mientras que la distribución internacional y almacenamiento de mercadería en Argentina serán dadas por una empresa Logística 3PL.
9. **Profesionales de la salud:** Tanto médicos como nutricionistas serán aliados clave al momento de recomendar el uso del producto. En conjunto con las entidades reguladoras, estos son los *gatekeepers* capaces de permitir que el producto se comercialice o no.
10. **Desarrollo comercial:** Ejecutivos de ventas de UpGrape serán quienes negocien con los distintos canales de venta y nuevas oportunidades comerciales.
11. **Atención al cliente y servicio post venta:** Apoyo para mejorar la experiencia del cliente con la marca y aumentar su fidelización.
12. **Logística inversa:** Las tareas de destrucción de mercadería devuelta serán dadas por una empresa externa especialista en la materia.
13. **Entes reguladores:** En Uruguay el ente regulatorio será el Ministerio de Salud Pública (MSP), mientras que en Argentina quien regule será la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT).

1.7. Mercado

El mercado *Wellness* es quien engloba a los consumidores de suplementos nutricionales. En 2021 el sector de suplementos nutricionales de venta libre tuvo ingresos que superaron los 76 mil millones de dólares en todo el mundo, más específicamente el mercado de los suplementos nutricionales enfocados en la mejora de la salud cardiovascular es de 9 mil millones de dólares, representando América Latina el 7% del total. El mercado proyecta un crecimiento del 8% anual. Se estima que 1 de cada 4 personas en todo el mundo toma algún suplemento dietario a diario o casi a diario. El 61% de los mismos lo hace para mejorar su salud y bienestar general (Grebow, 2022).

Grape Heartbeat, apunta a un segmento de mercado compuesto por personas que desean mejorar su salud cardiovascular. En base a encuestas y entrevistas el suplemento apuntará a adultos mayores de 35 años, de nivel socioeconómico medio y/o alto, interesados en el cuidado de su salud cardiovascular. Se destaca que se selecciona a mayor de 35 años ya que los menores no muestran tanto interés en los suplementos enfocados en la salud cardiovascular. Con el fin de aprovechar el deslinde de la producción y comprendiendo que Argentina posee la misma problemática, se buscará alcanzar tanto el mercado uruguayo como el mercado argentino (las provincias de Buenos Aires, Rosario, Córdoba y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

En los mercados de interés, el total de personas mayores de 35 años de nivel socioeconómico medio y/o que consumen o están interesados en consumir suplementos nutricionales es de 3.047.448 personas (TAM). De estos, quienes se encuentran interesados en mejorar su salud cardiovascular y/o prevenir ECVs son 269.523 personas (SAM). En base a investigación propia y en función de los competidores existentes en el mercado, se estima poder alcanzar al 1,22% del mercado durante el primer año y alcanzar el 6,7% (18.086) al quinto año del emprendimiento (Anexo 4 y 8).

1.8. Identificación del *job-to-be-done* por la propuesta de valor

La principal motivación detrás de la compra de Grape Heartbeat es “prevenir enfermedades cardiovasculares”. En base a esta motivación las personas podrían elegir comprar o consumir un sinfín de productos capaces de saciar dicha necesidad. Entre ellos podría estar ir a un gimnasio, alimentarse mejor, consultar con un médico o nutricionista, consumir medicamentos o suplementos nutricionales específicos para esta dolencia entre otros.

Grape Heartbeat cumple con el “*Job*” que quieren alcanzar los consumidores de manera lúdica, sabrosa y sencilla. En lugar de generar fatigas y rechazó, el suplemento en gomitas de UpGrape hace que los consumidores se encuentren expectantes a la hora de tomarlo.

1.9. Comportamiento del cliente

En base a observaciones e investigaciones realizadas por UpGrape (Anexo 4), los usuarios de suplementos nutricionales poseen dos dolores fundamentales a la hora de consumirlos. Por un lado, quienes consumen suplementos en polvo deben medir la cantidad de polvo necesaria, mezclarlo con un líquido previamente preparado y recién luego de esto, consumirlo. Si utilizan utensilios, deben

gastar tiempo en limpiarlos. La practicidad de consumo de este tipo de suplementos es baja. Por otro lado, quienes consumen suplementos en formato pastilla (practicidad de consumo alta), deben recordar cuándo tomarla ya que no poseen incentivos organolépticos para realizarlo y en algunos casos, deben sobrepasar la incomodidad de consumir grandes pastillas que pueden quedar atoradas en la garganta durante su deglución. Tanto la practicidad como la facilidad a la hora de consumir el suplemento representan dos grandes oportunidades de mejora en la industria. (Anexo 7 -Trial Run). En base a decisiones alimenticias personales, existen consumidores que evitan consumir suplementos que sean elaborados a partir de materia prima animal (Anexo 4). Ejemplo de esto son los suplementos en base a omegas (elaborados a partir de aceite de pescado), enfocados en incrementar la salud cardiovascular de sus usuarios. Vegetarianos y veganos se niegan a consumir este tipo de suplementos.

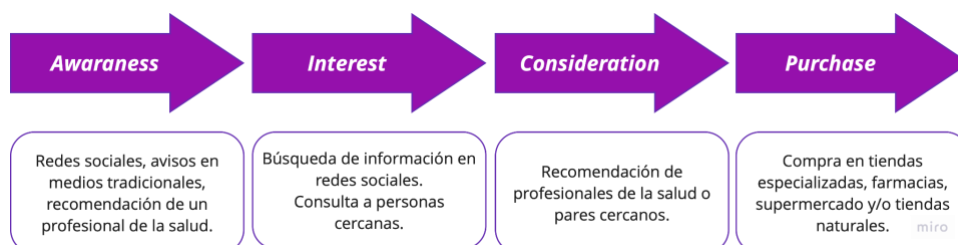
Grape Heartbeat se alinea con las tendencias alimenticias de los consumidores más exigentes, así como, minimiza los dolores de consumo de los suplementos nutricionales habituales. Genera un consumo práctico, sencillo y lúdico.

1.10. Perfil del consumidor según niveles

El perfil de los consumidores de suplementos se puede dividir en 3 segmentos según la edad de los mismos. De 18 a 34 años, de 35 a 60 años y mayores de 60 años. Estos representan el 19%, 31% y 42%, respectivamente (Anexo 4). Grape Heartbeat se enfocará en los dos últimos segmentos ya que estos presentan principal atención a sus salud cardiovascular.

En base a entrevistas (Anexo 4) y a lo identificado por el consejo de nutrición responsable, en relación a la franja etaria de entre 35 a 60 años, los consumidores se muestran abiertos a nuevas experiencias. Les interesa el consumo de productos naturales y su formato predilecto son la gomita o la gelatina (Grubbe, 2014). Para estos consumidores en particular, los suplementos en polvo representan una alternativa poco atractiva ya que su preparación no es práctica. Por su parte, la franja etaria de consumidores de más de 60 años, posee un elevado interés en suplementos recomendados por profesionales de la salud. En lo que respecta al formato, este público aborrece el formato chicle o caramelo, ya que según palabras de los entrevistados “se quedan pegados en los dientes”. (Anexo 7 - Trial Run)

El *customer journey* para los clientes de suplementos nutricionales es el siguiente:



De los roles inmersos en el proceso de compra se destaca el rol de los profesionales de la salud como influenciadores. En base a encuestas (Anexo 4), se visualiza que el 70 % de las personas comprenden importante o muy importante la recomendación de un profesional de la salud al momento de tomar la decisión de qué suplemento adquirir.



1.11. Competencia

En el mercado uruguayo y argentino no se identifican productos que poseen la característica dual de ser amigables con el ambiente y mejoren la calidad cardiovascular de las personas como lo hace Grape Heartbeat. Tampoco se detecta un producto enfocado a la salud cardiovascular en formato gomita.

Los competidores enfocados en la necesidad que Grape Heartbeat busca resolver son detallados en el anexo 8.3. Comprendiendo por calidad percibida por el cliente cómo: la calidad de los ingredientes utilizados para la elaboración del suplemento, la visibilidad que posee la marca que lo comercializa, la aceptación de la misma y la percepción del cliente (comentarios positivos o negativos en blogs), las marcas que muestran mayor calidad percibida son Cardiamin y Natural Life en Uruguay. En Argentina, son Neptune Krill Oil, Innova Naturales y Bronson. Las 5 marcas poseen productos enfocados en la salud cardiovascular en formato pastilla.

Existen competidores de gran porte como lo son Bagó con “Chía + Omega 3” en Argentina y Spifar con “Resveramax” en Uruguay. A pesar de que ambas marcas no se encuentran en el tope de la calidad percibida por el cliente, al tratarse de compañías farmacéuticas son percibidos como competidores fuertes. Cuentan con canales validados y una gran influencia en los profesionales de la salud. Por otro lado, se destaca la alianza entre Bagó y Arcor (líder del sector de alimentos) en el 2018 para lanzar la línea Simple, suplementos nutricionales. A pesar de que la marca Simple no posee productos enfocados en la mejora cardiovascular, podría representar una amenaza en el futuro.

En Argentina, la red de farmacias Farmacity desarrolló la marca *Pure Wellness*, línea de suplementos dietarios, nutricionales y barras energéticas, orientada a un estilo de vida saludable. Actualmente Farmacity ha anunciado su expansión a Uruguay.

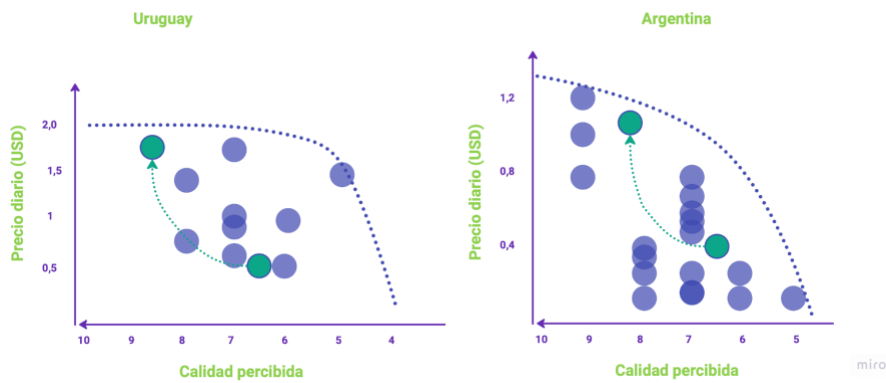


Tabla 1. Competidores de Grape Heartbeat de mayor relevancia en Uruguay y Argentina.

1.12. Oportunidades y Amenazas

UpGrape comprende que existe una ventana de oportunidades para desarrollar productos como Grape Heartbeat, enfocado en la economía circular, transformando un desecho de bodegas de nuestro país.

Grape Heartbeat apunta a un mercado en pleno crecimiento, particularmente en Uruguay el segmento está recién comenzando. Otra de las oportunidades identificadas es que existe un gran crecimiento en el interés de las personas por seguir con un estilo de vida saludable, pudiendo así prevenir enfermedades, entre ellas las cardiovasculares (enfermedad que más vidas quita en el mundo). Por último, se identifica solamente una empresa en Uruguay y ninguna en Argentina que utilice el orujo para la realización de suplementos nutricionales.

Se está ante un producto que puede ser imitado por otras empresas. Por ello será de extrema importancia la creación de una marca fuerte y generar una asociación con redes de profesionales que lo recomienden. Por último, el mercado presenta barreras medianas de entrada y salida, lo cual indica que podría existir la posibilidad de la llegada de nuevos competidores con productos similares a Grape Heartbeat.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Mercado de suplementos alimenticios en crecimiento y con mayor velocidad postpandemia. ● Crecimiento en el interés de las personas por seguir con un estilo de vida saludable. ● Solamente una empresa comercializa productos de características similares en nuestro país. ● Diversas autoridades gubernamentales se alinean cada día más en la revalorización de subproductos industriales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Producto inicial imitable. ● Barreras de entrada y salida del mercado bajas. ● Entrada de productos innovadores capaces competir con los desarrollados por UpGrape

2. Modelo de negocios

2.1. Segmento(s) de mercado objetivo

Grape Heartbeat, apunta a un segmento de mercado compuesto por personas que desean mejorar su salud cardiovascular. En base a encuestas y entrevistas el suplemento se enfoca en adultos mayores de 35 años de edad, de nivel socioeconómico medio y/o alto, interesados por su salud cardiovascular y su cuidado personal, afines a los productos naturales. Se destaca que los menores de 35 años no muestran interés en los suplementos enfocados en la salud cardiovascular. En base a la cercanía, la homogeneidad de culturas y con el fin de aprovechar el deslinde de la cadena de producción, se buscará alcanzar los mercados de Uruguay y Argentina.

Según encuestas y datos de los institutos nacionales de estadística de Uruguay y Argentina el mercado capaz de ser capturado por Grape Heartbeat es de 18.086 mil personas. (Anexo 4 y 8)

2.2. Propuesta de valor

UpGrape buscará ser la empresa que mayor cantidad de orujo de uva revalorice en la región. A 10 años, pretende revalorizar el 2% del orujo producido en Uruguay mediante la generación de tecnologías innovadoras y el desarrollo de nuevos productos. Esta propuesta buscará, además, prevenir el deterioro de los suelos y recursos acuáticos, así como evitar inminentes sanciones a los productores.

La propuesta de valor de Grape Heartbeat particularmente es mejorar la salud cardiovascular y prevenir la aparición de ECVs en sus clientes de forma sencilla, lúdica, sabrosa y natural. Entregarles a los usuarios un suplemento apto para vegetarianos, veganos, diabéticos y celíacos (no excluyente) que no genera fatiga, sino que genera deseo de consumirlo. Grape Heartbeat aporta fibra, moléculas antiinflamatorias y antioxidantes en un formato gomita.

2.3. Canales de distribución

Grape Heartbeat posee como desafío su presencia en Uruguay y Argentina, lo que conlleva contemplar regulaciones comerciales y aduaneras de ambos países, así como el lanzamiento de un producto y marca totalmente nuevos.

En base a encuestas (anexo 4), los canales de venta y promoción que mejor se adecúan a Grape HeartBeat son las farmacias y el canal *web* (canal propio).

- **Farmacias:** en base a la psicología del canal y a lo identificado mediante encuestas, se comprende que el mismo permitirá que el consumidor asocie Grape Heartbeat con salud. Otra de las ventajas de este canal es su amplia cobertura geográfica. Permite que Grape HeartBeat se encuentre cerca de los consumidores, sobre todo de aquellos que no manejan de forma asidua la compra web. Según conversaciones con cadenas de farmacias (Farmashop), su *markup* es del 38% aproximadamente.

- **Web:** Se llega a los clientes a través de un *marketplace* propio que pretende dar más información sobre el producto y la marca. Mediante *blog* y *newsletters* quincenales se mantendrán informados a los clientes de las nuevas tendencias y de los beneficios del producto. Además, se buscará fidelizar a los clientes otorgando promociones exclusivas, invitaciones a eventos, entre otros. Gracias a que no existen intermediarios en este canal, el precio de venta será menor al de las farmacias.
- **Profesionales de la salud:** se generarán seminarios con el objetivo de fidelizar a los profesionales y se entregarán muestras gratis que puedan ser repartidas entre sus pacientes.

2.4. Relación con los clientes

UpGrape buscará generar relación con sus clientes a largo plazo, brindando productos de consumo diario y prolongado en el tiempo. Será mediante redes sociales y página web que se promociona la marca y se brindará información a los consumidores sobre las características de los productos ofrecidos, tanto beneficios, promociones como puntos de venta. Se realizarán a su vez actividades de difusión mediante seminarios, ferias y se asistirá a exposiciones de la industria. Dichas actividades buscarán incentivar a consumidores finales, profesionales de la salud y generar comunidades dando a conocer tanto la marca como el producto en distintos ámbitos. La comunicación con los clientes en las redes de farmacias será únicamente mediante material *POP*, que serán de ayuda para identificar los productos en los locales y brindan un reconocimiento de marca. Las cadenas de farmacias serán seguidas y manejadas por los vendedores de UpGrape. Las cadenas importantes, en una primera instancia, serán manejadas por el gerente comercial.

2.5. Modelo de ingresos

La principal fuente de ingresos será mediante la venta de Grape Heartbeat en las redes de farmacias. Este es el canal que generará mayor ingreso gracias a su cobertura geográfica y al volumen diario de clientes que pasan por ellas. Se planifica que una porción de los ingresos provenga mediante suscripciones semestrales y venta a través de *web* propia, estas serán una porción muy pequeña en el comienzo, pero se proyecta que tendrán un aumento sostenido a medida que la marca y el producto se consoliden en el mercado, alcanzando así la fidelización de los clientes. (Anexo 14)

Basados en encuestas e investigación del mercado es que se establece que el precio de Grape Heartbeat en el año uno será de USD 13,52 y USD 12,52 (paquete de 60 unidades, un mes de consumo) en Uruguay y Argentina, respectivamente. Este precio coloca Grape Heartbeat debajo de la competencia en los primeros años con el fin de entrar al mercado con precio competitivo, dándole la posibilidad al cliente de que pruebe el producto con un menor riesgo monetario.

2.6. Recursos clave para la propuesta de valor

El objetivo estratégico de UpGrape es revalorizar el orujo de uva mediante productos innovadores y entregarle a los productores una solución en lugar de un problema (Anexo 10). En base a ello, se propone una asociación estratégica con la Facultad de Química y la Bodega Traversa.

Para la asociación con la Facultad de Química, la empresa destinará un porcentaje de sus ventas con el fin de financiar nuevos desarrollos. De esta forma se podrá aprovechar la infraestructura, equipos y personal capacitado con el que cuenta dicha institución. Al mismo tiempo, se disminuirá el riesgo asociado a la generación de una plataforma de investigación propia. Si bien dicha plataforma podría presentar una ventaja competitiva para UpGrape, se comprende que en el corto plazo la empresa debe disminuir el riesgo, para luego si el mercado y entorno lo demanda, generar una plataforma propia. Se destaca que la bodega Traversa y la facultad de química, ya poseen un acuerdo de investigación. Este punto ya fue conversado con ambas partes y existe interés.

Los recursos clave para Grape Heartbeat serán, el orujo de uva (Tannat), los equipos requeridos para el secado (secador de cinta) y el equipo requerido para producir la harina de orujo. Dada la estacionalidad de la vendimia, la harina se debe elaborar en un período concentrado de tiempo (6 semanas), la capacidad de almacenamiento y producción de la harina serán clave.

En base a la novedad del producto y la marca, las campañas de difusión y marketing serán claves. Se contratará a una agencia especializada en el área. Los profesionales de la salud actuarán como influenciadores de compra, se les otorgarán muestras gratis para que puedan entregar a sus pacientes. De igual forma, resulta clave un equipo de ventas enfocado en captar a las cadenas de farmacias y farmacias barriales. En Uruguay, las cadenas serán captadas por el gerente comercial, mientras que, en Argentina, el *country manager* será el encargado de generar los acuerdos.

Por último, la Facultad de Química en conjunto con Traversa han generado un proceso patentable de obtención de moléculas antiinflamatorias y antioxidantes a partir del orujo de uva capaz de ser transferido a UpGrape.

2.7. Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor

La investigación y desarrollo serán clave para mantener el modelo de negocios. Dado que esta actividad será externalizada será clave la planificación y seguimiento de los desarrollos generados por la Facultad de Química. Resultará relevante comprender de forma cierta cuáles serán las investigaciones y desarrollos que se deben realizar, cuál será la potencialidad de los mismos y cómo se podrá medir y evaluar su calidad y avance.

En base a Grape Heartbeat, la producción y almacenamiento de harina de orujo será una actividad clave. Si bien la misma no representa grandes desafíos procedimentales, el obtener una materia prima homogénea, con una elevada cantidad de polifenoles en un periodo de tiempo acotado representa una posible ventaja. Los competidores regionales poseen plantas de producción pequeñas, lo que hace que sus lotes sean dispares.

La difusión del suplemento y la marca, serán de extrema importancia. Se capacitará a los médicos y nutricionistas para que actúen como canales de difusión y promoción.

2.8. Socios clave para el modelo de negocios

- **Bodega:** se generará un contrato de adquisición de orujo con la bodega Traversa que sea a largo plazo y a precio fijo.
- **Facultad de Química:** buscará validar las propiedades del producto e innovar en su producción.
- **Empresa Arcor:** producirá Grape Heartbeat a faon.
- **Agencia de Marketing:** se apuntará hacia una agencia con experiencia en marketing digital y comunicaci3n en punto de ventas.
- **Profesionales de la Salud:** m3dicos y nutricionistas, son capaces de legitimar la informaci3n brindada a los clientes. Ser3n los responsables de recomendar y mostrar las cualidades del producto.
- **Farmacias:** Las cadenas de farmacias aportan al posicionamiento y a la cobertura del producto, mientras que las farmacias barriales aportan cercan3a con los clientes.
- **Empresa de Log3stica 3ltima milla:** En Uruguay y Argentina la log3stica al punto de venta y el transporte del producto al consumidor final se har3 mediante una empresa externalizada.
- **3PL:** Se encargará del transporte de la harina de orujo desde Uruguay hacia Arcor, transportará el producto terminado desde Arcor hacia Uruguay y almacenará el producto terminado en su centro log3stico 3PL en Argentina.

2.9. Estructura de costos

En el primer año UpGrape posee la siguiente estructura de costos (Anexo 14):

- **Costos Fijos:** *Marketing* 41,8%, Sueldos Uruguay 40,2%, Dep3sito 8,5%, Servicios 3,4%, Sueldos Argentina 3,8% y Mantenimiento *Web* 0,3%.
- **Costos Variables:** Producci3n de gomitas 60,0%, Log3stica 3PL 24,0%, Investigaci3n y Desarrollo 4,5%, Log3stica de 3ltima milla 3,5%, devoluci3n y destrucci3n 2,9%, an3lisis de calidad 2,8%, producci3n de harina de orujo 1,2% y comisi3n de tarjetas de cr3dito 0,2%.
- **Inversi3n Inicial:** maquinaria 64,9%, habilitaciones 19,6%, formulaci3n y an3lisis sensorial 8,9%, equipamiento 1,5% y p3gina *web* 4,9%.

2.10. Fortalezas y debilidades

Las fortalezas de UpGrape son principalmente la utilizaci3n de orujo de cepas Tannat, variedad de uva con mayor cantidad de antioxidantes que colaboran a controlar el colesterol, presi3n arterial y prevenir ECVs. El polvo de orujo elaborado puede ser utilizado como materia prima en varios productos e industrias. Es decir que se genera un producto vers3til que puede integrarse a las necesidades del mercado. Tambi3n se tiene como fortaleza que se est3 desarrollando un negocio que involucra la reutilizaci3n de desechos, utilizando econom3a circular generando beneficios no solo a las bodegas sino a la sociedad. Adem3s, los productos a ser desarrollados ser3n amigables con el medio ambiente, gluten free y naturales, caracter3sticas muy bien vistas por los consumidores.

En lo que respecta a las debilidades, se entiende que se depende de las condiciones dadas por las cadenas de farmacias, tanto en m3rgenes como cantidades, fechas, ubicaci3n en g3ndolas, etc. En un principio UpGrape ser3 tomador de condiciones comerciales, por ser una empresa nueva sin prestigio ni trayectoria en el mercado.

La estacionalidad de la producción de orujo representa una de las principales debilidades del negocio, la vendimia ocurre una vez al año y dura 6 semanas. En esta ventana de tiempo se debe procesar y generar la harina de orujo que se utilizará para la producción durante el resto del año, ya que la vida útil del orujo húmedo es de una semana.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Realización de Polvo de orujo versátil, adaptable a otras industrias. ● Cepa Tannat, variedad más rica en antioxidantes. ● Producto natural que involucra economía circular. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dependencia de las condiciones comerciales de las cadenas de farmacias. ● Utilización de un desecho que es estacional.

3. Implementación del modelo

3.1. Objetivo estratégico

En base a lo descrito en la propuesta, en el Anexo 10 se describen los objetivos estratégicos de la empresa y el fin de cada uno de ellos. Los mismos apuntan a generar una empresa sostenible en el tiempo capaz de desarrollar y generar productos innovadores basados en la utilización de orujo de uva.

3.2. Generación de la empresa

UpGrape presenta una estructura legal de sociedad anónima, la cual le permitirá eventualmente comercializar o entregar acciones a Traversa u otras empresas interesadas y personal de investigación clave. De igual forma, comprendiendo que en base a las investigaciones futuras realizadas la empresa podrá requerir inversión de riesgo.

3.3. Propuesta de diseño organizativo consistente con modelo y entorno

Una vez constituida la empresa se procederá al alquiler de un depósito en las inmediaciones de La Comercial, teniendo una ubicación estratégica para la distribución del producto terminado. Se acondicionará el mismo y se solicitará la habilitación de la Intendencia Municipal de Montevideo (IMM) para la manufactura de la harina de orujo (Resolución 1084/04 de la IMM). Visto que el trámite de habilitación y requerimientos posee particularidades, con el fin de acelerar el proceso y optimizar el tiempo requerido para comenzar la producción, se contratará un servicio de asesoría. Asimismo, dicha consultora apoyará a UpGrape con los trámites requeridos para la importación del suplemento desde Argentina (FO - 13223 - 013 del MSP).

En relación a la comercialización del suplemento en Argentina, se tiene en cuenta que Arcor, ya posee las habilitaciones requeridas para la elaboración de los suplementos nutricionales. Únicamente se debe registrar el producto a comercializar según lo solicitado por Administración Nacional de Alimentos, Medicamentos y Tecnología Médica (ANMAT) en la resolución No 7293/98 y la resolución del Ministerio de Salud (MS) 708/98 (Anexo 13). Al igual que lo sucedido en Uruguay, UpGrape se apoyará en una empresa consultora para las habilitaciones.

3.4. Acuerdos y alianzas estratégicas

- **Grupo Traversa:** se realizará un acuerdo comercial enfocado en obtener la materia requerida para la producción de Grape Heartbeat. Se entablaron conversaciones con la empresa y se cuenta con su interés.
- **Facultad de Química:** se generará un acuerdo estratégico enfocado en desarrollo de productos puntuales. UpGrape, invertirá un 4 % de las ventas de Grape Heartbeat para financiar el desarrollo de nuevos productos. En base a la incertidumbre y dificultad de medir el avance de los proyectos de investigación y desarrollo, se solicitará que la institución utilice metodologías ágiles. De esta forma se espera acelerar los desarrollos con mayor probabilidad de éxito y eliminar los desarrollos no fructíferos en etapas tempranas.

- **Arcor:** Se realizará un acuerdo de producción a faon con la empresa Arcor a 5 años con la posibilidad de extensi3n a 10 años. Se entablaron conversaciones con la empresa y en primera instancia se encuentran abiertos.
- **Farmacias:** Comprendiendo la novedad de la marca y con el fin de plasmar la noci3n de salud en los consumidores finales, UpGrape generará un acuerdo de comercializaci3n con cadenas de farmacias y farmacias barriales.
- **Profesionales de la salud:** Se realizan acuerdos particulares con profesionales de la salud referentes en el área de la nutrici3n y cuidado cardiovascular. Se otorgará atenciones (invitaciones a eventos, ferias de la industria, muestras gratis, etc.) a los profesionales que recomienden Grape Heartbeat.

3.5. Formulaci3n de Grape Heartbeat

Respaldados en el conocimiento técnico que posee el área de tecnología de los alimentos de Facultad de Química, se contratará dicha área para la formulaci3n y testeo Grape Heartbeat. Según lo conversado con la directora del área, en un periodo de tiempo acotado se generará un primer prototipo de formulaci3n, se formular el suplemento a escala piloto y se evaluarán sus cualidades organolépticas a través de un panel de expertos sensoriales. Utilizando el *feedback* de los expertos se decidirá si la formulaci3n debe modificarse o si ya puede ser utilizada para realizar una prueba piloto con el público objetivo. Se estima que se realizarán al menos 5 formulaciones avaladas por los expertos y se evaluarán las 3 con mayor probabilidad de éxito con un *focus group* conformado por personas del público objetivo.

3.6. Proceso de producci3n de harina de orujo

El proceso de producci3n de harina de orujo comenzará con el transporte del orujo de uva desde la bodega Traversa hacia la planta de producci3n de UpGrape en tarrinas plásticas de 200 L. Dicho transporte será externalizado mediante una empresa transportista.

Una vez recibidas las tarrinas con orujo de uva, el personal de planta colocará el orujo en una tolva, la cual se encontrará alineada al inicio de la cinta de secado. Dicha tolva ir depositando el orujo húmedo al principio de la cinta de secado. Al final de la cinta, el orujo seco será depositado en bolsones de 1 m³, estos serán utilizados para cargar la tolva que dispondrá el material dentro del molino para la generaci3n de harina.

La harina será almacenada a temperatura ambiente y sin luz en tarrinas de plástico de 200 L con tapa. Dichas tarrinas serán codificadas, paletizadas y almacenadas. Durante el proceso de generaci3n de harina y durante el tiempo de almacenamiento, se realizan muestreos de la producci3n para evaluar la calidad de la misma. Comprendiendo la estacionalidad del proceso de producci3n, se contratará a Facultad de Química para evaluar la cantidad de antioxidantes, antiinflamatorios, estado fisicoquímico y biol3gico de cada lote de producci3n. Se estima que durante los 3 primeros meses del año 1 se ensamblarán los equipos, se pondr a punto la producci3n y se comenzará con las habilitaciones de la planta, el 4 meses se comenzará con la venta.

3.7. Importación y exportación

El régimen aduanero del MERCOSUR establece que los productos de origen vegetal producidos en el territorio de los países miembros sean considerados como originarios y tratados de la misma manera que los productos nacionales. Para esto se requiere el Certificado de Origen. Por lo que, en Uruguay UpGrape va a realizar un primer proceso de producción, en el cual se transforma el orujo de uva en harina de orujo de uva. Este proceso es importante para evitar trabas no arancelarias que están implicadas con la exportación e importación de residuos.

UpGrape, va a instalar su empresa en Uruguay y una filial en Argentina. Desde Uruguay va a exportar a su filial en Argentina Harina de orujo de uva. La producción de las gomitas se va a realizar a façon en la planta de Arcor en (Córdoba, Argentina) y finalmente, la filial Argentina venderá a UpGrape Uruguay un lote del producto terminado para su comercialización en el mercado uruguayo y se quedará con el resto de la producción para ser comercializado en Argentina.

Debido a que la filial va a asumir los costes logísticos, el incoterm utilizado va a ser EXW donde el vendedor sólo tiene la obligación de empaquetar la mercancía y ponerla a disposición del importador en sus propias instalaciones. El comprador, debe asumir todas las responsabilidades, riesgos y gastos del transporte de la mercancía desde la planta de producción.

Finalmente, la exportación de la filial a Uruguay de productos terminados será bajo el incoterm DAP, entrega en lugar de destino convenido. El vendedor entrega la mercancía en la planta de UpGrape Uruguay asumiendo costes y riesgo hasta entrega en destino final sin descarga, mientras que el comprador es responsable del despacho de importación y de la descarga.

Los documentos necesarios para la aprobación de venta se encuentran adjuntos en el Anexo 13.

3.8. Distribución del suplemento

Para el Mercado Uruguayo, el almacenaje del producto terminado se realizará en la planta de UpGrape (Anexo 11) que cuenta con zonas específicas de despacho. El primer área estará destinada para los *retailers* locales, mientras que la segunda que es más pequeña será destinada a despacho de ventas de suscripción. La distribución de las compras *web*, a las farmacias barriales y centros logísticos de las cadenas de farmacias en Uruguay y Argentina será llevada a cabo por la empresa Moova. Ésta realizará los envíos de Grape Heartbeat de forma semanal para las farmacias y diaria para las compras *web*.

En Argentina, se contratará el servicio 3pl que ofrece envíos *door to door* desde la planta de UpGrape hacia Arcor y luego almacenaje de producto terminado. Se entablaron conversaciones por un acuerdo comercial con Axionlog debido a que es un operador con experiencia en *supply chain* de productos de origen vegetal.

3.9. Marketing, difusión y desarrollo de canales

Si bien la venta de suplementos nutricionales normalmente se realiza de manera tradicional, el comportamiento del cliente ha variado y hoy en día es más un cliente *On Off* integrado. Las grandes cadenas de farmacias lo entienden de esta manera, han desarrollado sus *e-commerce* y en una etapa post pandemia sus modelos se encuentran ajustados a las necesidades del cliente; ofrecen el mismo catálogo en su tiendas físicas y en su página *web*. La propuesta de UpGrape, es ingresar con Grape Heartbeat a las grandes cadenas de farmacias y farmacias barriales ya que representa un objetivo estratégico para la distribución, cercanía y psicología del consumidor.

UpGrape tendrá un equipo de ventas que consistirá en representantes comerciales que cubrirán los puntos de venta, negociando el posicionamiento de Grape Heartbeat en las góndolas, además de reforzar la toma pedidos (en su mayoría se hará de manera digital) e incentivando a la reposición de manera que no haya quiebres de stock. Es responsabilidad de estos, también, analizar las nuevas tendencias del mercado con el fin de recabar información y que la misma pueda ser utilizada para el desarrollo de nuevos productos en base al orujo de uva.

Asimismo, mediante la contratación de una empresa especializada en desarrollo *web*, se desarrollará un *e-commerce* propio que ofrecerá la venta de Grape Heartbeat en formato unitario o mediante suscripción semestral a un precio inferior al que ofrecen las farmacias. Con el fin de fidelizar a los clientes, la *web* va a mostrar material informativo, experiencias de profesionales de la salud y los servicios de entrega mediante cadetería van a ser personalizados de forma mensual, lo cual favorece a la rotación de inventarios.

La encuesta realizada por UpGrape (Anexo 4), muestra también que los *influencers* no suelen transmitir confianza en principio para la compra de estos productos. Por lo tanto, la inversión en redes sociales va a estar focalizada en el producto sin utilizar influencers. Se va a promover que los médicos generales y nutricionistas sean los que a través de las redes sociales de UpGrape (Facebook e Instagram) recomienden el consumo de Grape Heartbeat basándose en lo positivo que el producto tiene para ofrecer al cliente.

3.10. Diseño organizacional

La implementación del modelo será liderada por los tres socios que realizan este Plan. Ocupará el cargo de Gerente General Alfonso Heber, Licenciado en Negocios Internacionales. Cuenta con más de 6 años en gestión de clientes y proveedores internacionales, comercio exterior, gestión de fletes internacionales, análisis de mercados internacionales y apertura de mercados para productos nacionales en la región. Será el encargado de la conducción de la organización, deberá planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades de UpGrape.

Como Gerente Comercial, Sebastián Ramírez, Licenciado en Comercio Exterior. Cuenta con más de 10 años de experiencia comercial en una de las compañías más importantes de la región, liderando equipos, realizando negociaciones y buscando nuevas oportunidades de negocio en el mercado. En UpGrape estará a cargo de analizar el mercado, planificar y diseñar los planes de ventas, negociación

con proveedores y distribuidores. Se adentrará en el mercado con el fin de encontrar oportunidades y alcanzar los objetivos establecidos.

Felipe Machado, Ingeniero en Biotecnología, ocupará el rol de Gerente de Operaciones. Cuenta con más de 7 años de experiencia en el área de investigación y desarrollo de productos y más de 3 años de experiencia como Gerente de Operaciones, además de tener una vocación emprendedora. Será quien planifique y asegure la producción de harina de orujo, el vínculo con los proveedores y será responsable de mantener alineado a los clientes internos de la empresa. En conjunto con el CEO, tomará el rol de direccionar los procesos de investigación y desarrollo. (Anexo 14.1.)

3.11. Composición de los departamentos

- **Ventas:** estará compuesto por ejecutivos de ventas *Business to Business* (B2B) tanto en Argentina como en Uruguay. Serán los encargados de negociar la presencia de Grape Heartbeat en los distintos puntos de ventas y de buscar oportunidades comerciales.
- **Administración:** estará compuesto por personal administrativo encargado de tareas varias. Entre ellas la de llevar la contabilidad del emprendimiento, elaboración de documentos, trámites y coordinar las tareas entre departamentos. Serán los encargados de ejecutar las ventas realizadas, tanto de farmacias como por web, coordinar entre el depósito y logística para que los pedidos lleguen en tiempo, calidad y forma a los clientes.
- **Operaciones:** En este departamento tenemos trabajadores fijos y zafrales, ambos realizan las mismas tareas, la única diferencia entre ellos será que los zafrales estarán vinculados al emprendimiento solamente por un periodo de tres meses en el año, que será durante la vendimia y proceso de producción de harina. Ambos tendrán las tareas de producción de harina, mantenimiento de depósito e inventarios, por lo que este departamento solo será necesario en Uruguay.

La evolución de la plantilla se observa en el Anexo 14.2.

3.12. Grupos de interés

Se identifican 11 grupos de interés con los cuales UpGrape debe tomar acciones con el fin de aumentar o mantener su interés en la propuesta. Los grupos y las acciones requeridas se detallan en el Anexo 9 - Tabla de Grupos de Interés.

3.13. Aseguramiento de la sostenibilidad del modelo

La propuesta de UpGrape es ingresar en el mercado con Grape Heartbeat, para luego expandirse hacia a nuevos productos innovadores, basados en inversiones previstas en I+D. De forma estratégica, se plantea internalizar esta actividad en el largo plazo.

Se comprende que únicamente con Grape Heartbeat, no se resuelve el problema del orujo, sin embargo, basados en nuevos desarrollos se pretende generar una cartera de productos que vayan entregando a los productores una solución. Los productos a lanzar estarán focalizados en generar

dietas balanceadas para los clientes. Por ejemplo, un suplemento con fibra para los clientes que consumen escasa fibra en su dieta.

Aumentar la gama de productos, hará que UpGrape sea un actor importante para Arcor. Permitirá nuevos acuerdos de producción, así como, abrirá la puerta a que Arcor pueda utilizar productos desarrollados por UpGrape en su línea Simple. UpGrape se vería beneficiado en una mejor posición de negociación frente a los retailers y escalabilidad geográfica, mientras que Arcor continúa expandiendo su oferta de productos dentro del sector multivitamínico y suplementos dietéticos.

Finalmente, una siguiente fase del proyecto sería ingresar los productos a México aprovechando los beneficios del TLC y desde allí poder hacer *e-commerce cross border* hacia EE.UU. Ambos mercados se encuentran al alza y representan junto con Brasil los mercados de más valor dentro de las Américas.

4. Evaluación del retorno /riesgo

En el siguiente capítulo se estudiará la viabilidad económica de UpGrape, para ello se realizó un análisis financiero del proyecto en un periodo de 5 años en dólares. (Anexo 15)

4.1. Inversión inicial y subsiguientes

UpGrape requiere una inversión inicial de USD 151,594. Corresponde principalmente a inversión en maquinaria (USD 66,000), gastos de habilitación de planta y productos (USD 20,000), y gastos por la formulación de Grape Heartbeat (USD 9,146). Sumado a esto, se requiere una inversión en capital de trabajo tanto en Uruguay como en Argentina de USD 146,871 y USD 4,727 respectivamente, asociadas a las condiciones comerciales del emprendimiento. En años subsiguientes se deben realizar nuevas inversiones en capital de trabajo producto del incremento de las ventas e inventario. Fuera de estas, existen en los siguientes años inversiones mínimas en equipamientos que contemplan el aumento del negocio.

Respecto al capital de trabajo tenemos tiempos prolongados de almacenamiento de inventarios, además de condiciones no muy favorables respecto a los periodos de cobros de clientes y pagos a proveedores.

La estructura del financiamiento del emprendimiento se llevará a cabo en una proporción de 70% fondos propios y 30% fondos de terceros, principalmente préstamo bancario.

4.2. Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

Los ingresos de UpGrape se encuentran dados por la venta de Grape Heartbeat en Uruguay y Argentina mediante dos canales (Farmacias y web). Se estima que el porcentaje de compra según canal comenzará y finalizará de la siguiente forma.

		Farmacias	Web	Suscripciones
Año 1	Uruguay	95 %	4,5 %	0,5 %
	Argentina	95 %	4,5 %	0,5 %
Año 5	Uruguay	85 %	12 %	3 %
	Argentina	81 %	14,5 %	4,5 % <small>miro</small>

En ambos países se proyecta alcanzar los siguientes porcentajes del total del mercado útil (SAM):

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Uruguay	1,0 %	1,8 %	2,7 %	3,78 %	5,1 %
Argentina	1,43 %	2,58 %	3,87 %	5,42 %	7,32 % <small>miro</small>

Durante los 3 primeros años del emprendimiento se realizará una inversión en marketing de USD 190,000, USD 155,000 y USD 115,00, respectivamente. La misma se centralizará en la agencia de marketing y las campañas de difusión, así como, la captación, capacitación, entrega de atenciones y entrega de muestras gratuitas para repartir a profesionales de la salud.

Cabe destacar que el mercado de los suplementos nutricionales en Argentina posee una mayor madurez que en Uruguay, por ello se entiende que será menos dificultoso que los clientes lleguen al producto. Durante el primer año, con el fin de comenzar con un precio de penetración, el precio de Grape Heartbeat será menor al de la competencia, USD 13,52 y USD 12,52 en Uruguay y Argentina, respectivamente. El margen de contribución será del 36,84%. Basados en las campañas de marketing y reconocimiento de marca, el precio de Grape Heartbeat irá aumentando progresivamente año a año, los aumentos serán 8%, 11%, 14% y 15% en el quinto año sujeto al comportamiento del mercado. En este último el margen de contribución será del 61,61%

En lo que respecta a los costos fijos, en el primer año se alcanza un monto de USD 445,594. Más del 80 % de los mismos se explican por el gasto en sueldos (41%) y marketing (42,6%). Los costos variables del primer año alcanzan los USD 532,911. Se explican principalmente por el costo de producción de Grape Heartbeat (USD 3,41 por cada paquete de 60 unidades), los costos de logística e inversiones en I+D (al quinto año alcanzan el 4% de las ventas), los costos de comisión de las tarjetas bancarias (1,5%) en los productos adquiridos mediante la *web* y los costos de transporte de última milla, USD 5 Argentina y de USD 3 en Uruguay (Montevideo).

Por otro lado, se estima una devolución del 1% de las ventas (Vencimientos, desperfectos), la destrucción de la mercadería será realizada por una empresa externa, la cual tendrá un costo del 30% del valor de mercadería aproximadamente.

UpGrape será liderado por tres emprendedores que tendrán un sueldo mensual nominal de USD 2,424. Por otra parte, se tendrá tres tipos de empleados: Vendedores, administrativos y Operarios (fijos y zafrales), estos últimos solamente estarán en Uruguay. El total de gasto mensual en sueldos en Uruguay sin incluir socios es de USD 11,083 nominales, mientras que este gasto en Argentina es de USD 1,135 nominales.

4.3. Proyección de flujos de ingresos y egresos

En base a la proyección del flujo de fondos durante el transcurso del tercer año se obtienen flujos positivos, explicado en gran medida por la estrategia comercial elegida en el lanzamiento de Grape Heartbeat, un precio competitivo al comienzo que se estima provocará que se alcancen los 3,544 clientes en el primer año, y una inversión en Marketing (USD 150.000) que permitirá dar conocimiento de la existencia de Grape Heartbeat al público objetivo.

En lo que respecta a la política de capital de trabajo, se obtiene una relación poco favorable entre los días de cobro y pago. Las farmacias poseen un poder sobre los días de pago no negociable al comienzo del emprendimiento, 60 días luego de haber vendido el producto. El pago a los proveedores se realizará a los 30 días. Finalmente, en base al modelo de negocio planteado el inventario en Uruguay

será de 90 días para producto terminado y de 180 para materia prima, mientras que en Argentina será de 90 días para producto terminado y de 30 para materia prima.

Según proyecciones se estima que las ventas del primer año (últimos 8 meses) alcanzan los USD 839.025, ascendiendo en los años posteriores hasta lograr en el quinto año los USD 5.285.579 de ventas sumando el mercado de Uruguay y Argentina.

4.4. Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido

Al tratarse de un proyecto internacional que se financiara de forma mixta se procedió al cálculo de la WACC, donde se obtuvo un WACC para el mercado uruguayo, otro para el mercado argentino y por último una que contempla el emprendimiento en su conjunto ponderando la participación del negocio en cada uno de los países (Anexo 15). Los resultados obtenidos para ambos países fueron de 10,36% y 30,28%, los cuales fueron ajustados por una prima subjetiva del emprendimiento del 2,5% dando como resultado final de la tasa de retorno de: Uruguay 12,86%, Argentina 32,78% y total del emprendimiento 26,33%.

En base a la Tasa de retorno requerida del emprendimiento (26,33%), se obtiene para un periodo de cinco años un VAN de USD 978,762 y una TIR de 83%, la inversión se recupera durante el año 3.

4.5. Evaluación del riesgo

Con respecto al riesgo al que está expuesto el emprendimiento, las principales variables consideradas son la entrada de nuevos competidores capaces de disminuir el *market share* de Grape Heartbeat. La aceptación de Grape Heartbeat por parte de los *early adopters* y su *stickiness*. Finalmente, el riesgo asociado a un emprendimiento que se desarrolla en dos países dependerá de las políticas económicas, monetarias y comerciales de ambas orillas del río de la plata. Sumado a esto, se debe contemplar el tipo de cambio en Argentina y las proyecciones del gobierno frente a las importaciones y exportaciones.

4.6. Sensibilidad a variables críticas

Con el objetivo de conocer las variables críticas de este emprendimiento, se estudia el análisis de sensibilidad de este contemplando distintas variables del proyecto (Anexo 15). Por un lado, en función del cambio de precio y volumen de venta se obtiene como resultado que el negocio continua dando un VAN positivo si el mercado uruguayo tiene una pérdida de volumen de ventas del 40% y una caída del precio del 40%. Aunque si ocurre esto mismo en el mercado argentino se estaría ante un VAN negativo.

Por otro lado, el emprendimiento fue sensibilizado a cambios en los costos variables y al volumen de ventas. En este caso el emprendimiento responde con un VAN negativo cuando el mercado argentino tiene un 40% menos en volumen de ventas y un 25% en aumentos de los costos variables.

Bibliografía

- Anzivino N. (2017). *Vitamins & Dietary Supplements Market trends - Overview*. En PWC. <https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/Vitamins-Dietary-Supplements-Market-Overviw>
- Baran, K. (2014). *Dietary Supplements*. *Encyclopedia of Toxicology*, 128–133. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-386454-3.00838-1>
- Bloom, D. E., Caifero, D. T. & Llopis, E. J. (2011). *The Global Economic Burden of Non-communicable Diseases*. En Foro Económico Mundial (080911). https://www3.weforum.org/docs/WEF_Harvard_HE_GlobalEconomicBurdenNonCommunicableDiseases_2011
- COVID-19 shifts the focus in supplementation*. (n.d.). Recuperado el 3 de octubre de 2022, de <https://www.innovamarketinsights.com/blog/covid-19-shifts-the-focus-in-supplementation-1/>
- González, V. (2024). Salud y bienestar: productos y marcas exclusivas ofrece una red de farmacias. America Retailer. <https://www.america-retail.com/argentina/salud-y-bienestar-productos-y-marcas-exclusivas-ofrece-una-red-de-farmacias/>
- Grebow, J. (2022, Febrero 9). *2022 Consumer Trends: People will still turn to dietary supplements, nutrition for preventative health in 2022*. Nutritional Outlook. <https://www.nutritionaloutlook.com/view/2022-consumer-trends-people-will-still-turn-to-dietary-supplements-nutrition-for-preventative-health-in-2022>
- Grubbe, J. (2014, Enero 18). *Who are supplement consumers? New Hope Network*. <https://www.newhope.com/supplements/who-are-supplement-consumers>
- INAVI. (2022). INAVI – Estadísticas 2021. Recuperado de <https://www.inavi.com.uy/estadisticas/>
- Jamele, A. (2022, Octubre 25). Se animaron a invertir en pandemia y hoy exportan US\$ 500.000 en suplementos dietarios y nutricosmética. Forbes Uruguay. <https://www.forbesuruguay.com/innovacion/se-animaron-invertir-pandemia-hoy-exportan-us-500000-suplementos-dietarios-nutricosmetica-n23839>
- Organización Mundial de la Salud. (2021). *Cardiovascular diseases (CVDs)*. Recuperado de [https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/cardiovascular-diseases-\(cvds\)](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/cardiovascular-diseases-(cvds))
- Organización Panamericana de la Salud. (2018). Semana del corazón. Recuperado de <https://www.paho.org/es/campa%C3%B1as/semana-corazon>
- Proyecto Biovalor: Generando valor con residuos agroindustriales. (2021, Mayo 7). Proyecto BIOVALOR. <https://biovalor.gub.uy/>

Roy, E. (2022, Febrero 23). *Pill fatigue*. Keppel Health Review.
<https://www.keppelhealthreview.com/winter2022/pillfatigue>

ANEXOS

Anexo 1 - Acuerdo de alcance con el emprendedor

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

Objetivo de los emprendedores

El objetivo principal es la instalación y puesta en funcionamiento de UpGrape en la ciudad de Montevideo.

El emprendedor busca obtener a partir del plan de negocio un mayor conocimiento del mercado y la industria y un modelo de negocio adecuado para ese contexto.

Alcance del Plan de Negocios

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

En señal de conformidad se firma el mismo el día 03 de Noviembre de 2022.

Los estudiantes:

Sebastián Ramírez, estudiante 188037:

Firma

Felipe Machado, estudiante 178741:

Firma

Alfonso Heber, estudiante 166436:

Firma

Los emprendedores:

Sebastián Ramírez, 4.443.519-4: C.I. :

Firma

Felipe Machado, 4.389.606-8: C.I.:

Firma

Alfonso Heber, 4.664.018-7: C.I.:

Firma

Tutor:

Aldo Aszyn, 1.498.080-0:

Firma

Anexo 2 - Aspectos interesantes fuera del alcance del plan

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

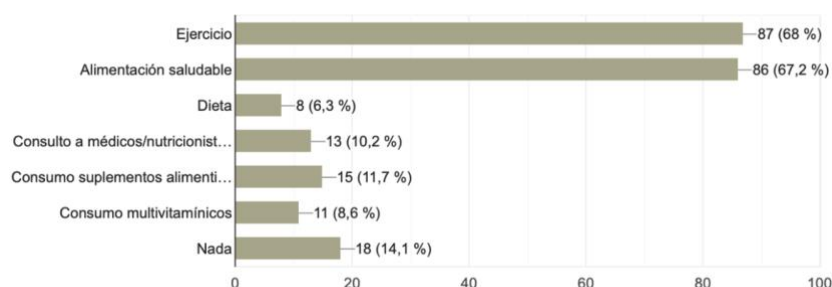
1. El objetivo estratégico de UpGrape es lanzar nuevos productos, pudiendo así revalorizar un mayor volumen de orujo de la industria vitivinícola.
2. Poder manufacturar aceite de orujo y polvo concentrado de orujo. Un producto con mayor valor agregado que la harina, pudiendo así entrar a distintas industrias como la cosmética o farmacéutica, entre otras. El proceso productivo de este polvo está bajo estudio de facultad de química y es un proceso que puede ser patentable.
3. Internalizar la actividad de Investigación y Desarrollo, pudiendo así controlar y tener mayor decisión sobre esta tarea y los profesionales que trabajan en ella.
4. Realizar trabajo en conjunto con otras organizaciones como podría ser Arcor, aprovechando los mercados en los que se encuentra y por nuestra parte brindándole una materia prima que no poseen.
5. En una siguiente etapa se extendió geográficamente el alcance de Grape Heartbeat. En siguientes etapas se evaluará ingresar los productos a México aprovechando los beneficios del TLC y desde allí poder hacer *e-commerce cross border* hacia EE.UU. Se mantuvo contacto con una consultora especializada en aprobar productos alimenticios para la entrada a Estados Unidos y regulaciones requeridas por la FDA

Anexo 3 – Modelo de Osterwalder

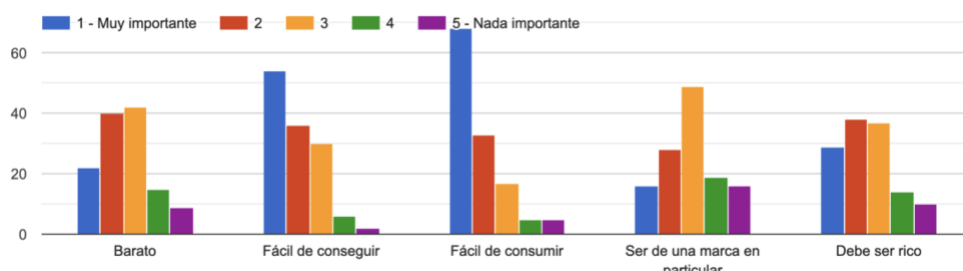
Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de consumidores
<ul style="list-style-type: none"> - Productores vitivinícolas. - Profesionales de la salud (médicos y nutricionistas). - Empresa elaboradora de gomitas masticables (Arcor). - Agencia de Marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación y desarrollo. - Difusión del producto, seminarios y actividades con profesionales de la salud. - Producción y almacenamiento. - Seguimiento de cadenas de farmacias. 	<p>Hacer que las personas mejoren su salud cardiovascular y prevengan ECV de forma sencilla, sabrosa, lúdica, mediante un suplemento nutricional en formato gomita.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relación a largo plazo. Producto de consumo diario y recurrente. - Fidelización de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personas mayores de 35 años, de nivel socioeconómico medio o alto, dispuestos a consumir suplementos nutricionales y preocupados por prevenir enfermedades cardiovasculares. - Ubicados en Uruguay o Argentina (BsAs, Rosario y Córdoba)
	<p style="text-align: center;">Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orujo de uva - Capacidad de almacenamiento - Maquinaria de producción. - Red de profesionales - Patente - Cuerpo de ventas. 		<p style="text-align: center;">Distribución</p> <p><u>Canales</u></p> <p><u>Comunicación:</u> Redes sociales. Profesionales de la salud.</p> <p><u>Venta:</u> - Vía <i>web</i> (venta/suscripción) - Cadenas de farmacias y farmacias barriales.</p>	
<p style="text-align: center;">Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mano de obra - Materia prima - Gastos logísticos 		<p style="text-align: center;">Estructura de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventas en farmacias - Ventas por página web - Suscripciones 		

Anexo 4 – Proceso de Validación de la Propuesta de Valor

Encuesta N° 1: Las validaciones realizadas hacia la propuesta de valor, se enfocan en comprender la viabilidad de Grape Heartbeat. En primer lugar se realizó una encuesta a 128 personas. El 100% de los encuestados comprendía que cuidar su salud era importante, únicamente el 14% no tomaba ninguna acción para mejorarla. Los restantes participantes realizaban algún tipo de actividad o consumían algún producto saludable para cuidar su salud en general.

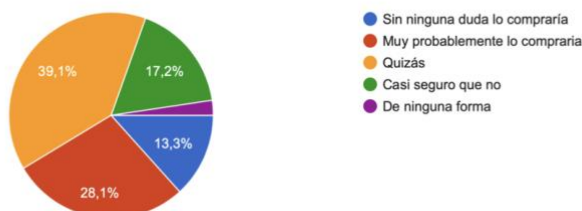


Por otro lado, se intenta comprender cuáles podrían ser los parámetros de mayor relevancia al momento de seleccionar un suplemento alimenticios. Según los resultados obtenidos los parámetros de mayor relevancia serían el fácil consumo y la facilidad de conseguir el suplemento. El precio del suplemento es importante, pero no sería el parámetro de mayor relevancia.



Se evaluó la propensión de compra de los consumidores. El 41% de los encuestados, probable o muy probablemente compraría un producto con características similares a Grape Heartbeat.

Si existiera un suplemento alimenticio celíaco, vegano, natural, fácil de consumir, que ayuda a tu salud cardiovascular, con antioxidantes y caracterí...antiinflamatorias, estarías dispuesto a comprarlo.
128 respuestas



Entrevistas con usuarios de suplementos: Para comprender las preferencias de consumo y el rango de precios se realizaron 10 entrevistas personales con usuarios de suplementos alimenticios. Estos indicaron que serían propensos a consumir un producto con las características de Grape Heartbeat.

Mostraron un gran interés en el formato del suplemento, siendo los mayores de 30 quienes comentaron que el formato les sería de gran interés. Los mayores de 60 indicaron que el formato chicle, no les interesa ya que se les quedaría pegado a los dientes, pero si el formato gelatina o un masticable blando lo verían de buena manera. En lo que respecta al precio, si Grape Heartbeat posee un precio menor a 500 pesos no lo comprarían ya que dudarían de su eficiencia, mientras que si el precio fuera mayor a 1800 pesos no lo comprarían ya que lo consideran como un producto demasiado caro.

Facebook: con el fin de comprender de manera amplia cuál sería el público objetivo de Grape Heartbeat, se realizó una publicación en la plataforma Facebook, la cual fue recibida por 1594 personas, de las cuales 74 mostraron interés en la publicación (21%). Mayoritariamente, los individuos que mostraron interés son mayores de 35 años.

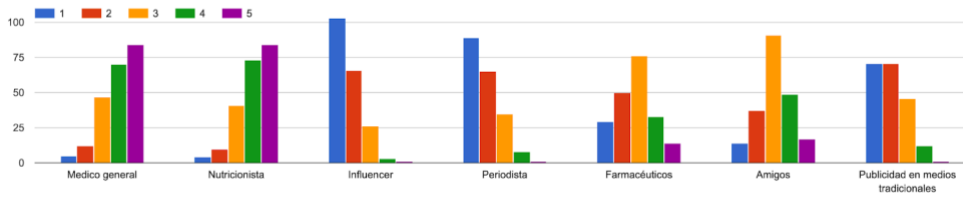


Entrevistas con expertos: en lo que respecta a los aspectos técnicos y de producción, se realizaron entrevistas personales con expertos en el área. Se contactó con dos ingenieras en alimentos y con la grado 5 del área sensorial de facultad de química con el fin de comprender la viabilidad técnica de la realización de los suplementos alimenticios masticables a partir harina de orujo. De estas entrevistas, también se pudo comprender el interés existente en el mundo de los suplementos. Particularmente, Carolina Canoura, ingeniera en alimentos del grupo ARCOR comentó que Grape Heartbeat le sería interesante al grupo Arcor ya que entendían que el mercado iba hacia esa dirección. Suplementos naturales, fáciles de consumir con un formato sencillo y atractivo.

Los profesionales de la salud representan un canal particularmente importante para UpGrape. Se realizaron entrevistas con nutricionistas y médicos centradas en comprender si sugieren suplementos a sus pacientes y si recomendarían Grape Heartbeat en base a sus propiedades. Como resultado se pudo comprender que para los profesionales de la salud el recomendar suplementos nutricionales a sus pacientes es algo habitual. Asimismo, indicaron que se sentían con una mayor confianza de suministrar suplementos de origen natural a sus pacientes. En relación a si ellos recomendarían Grape Heartbeat a sus pacientes, todos los profesionales indicaron que lo recomendarían.

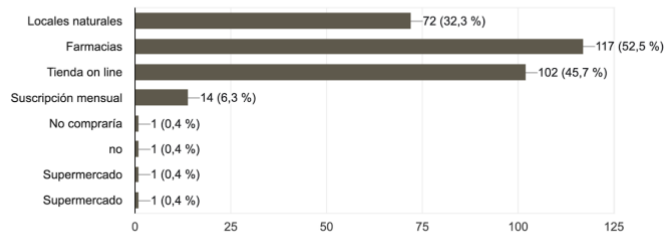
Encuesta N°2: continuando con el proceso de validación se realizó una segunda encuesta, de 223 personas al azar. Con el objetivo de validar quienes son los influenciadores durante el proceso de compra y comprender cuáles serían los canales de venta que transmiten mayor confianza al consumidor.

Marca del 1 al 5 el grado de confianza que te genera una recomendación de compra los siguientes individuos (siendo 1 Muy Bajo y el 5 Muy alto):



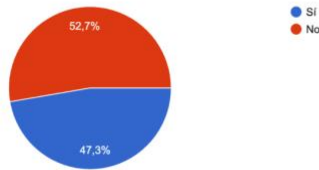
¿Cuál sería tu modalidad de compra predilecta?

223 respuestas



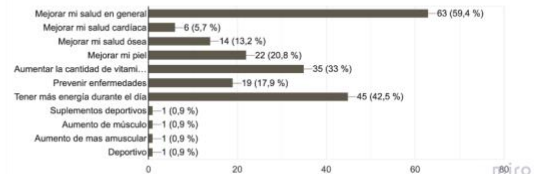
¿Tomas algún suplemento nutricional o estás interesado/a en comenzar a consumir uno?

222 respuestas



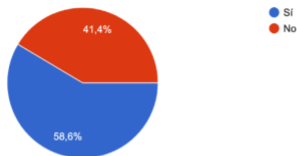
¿Qué función posee el suplemento que consumes o te encuestas interesado/a en comenzar a consumir?

106 respuestas



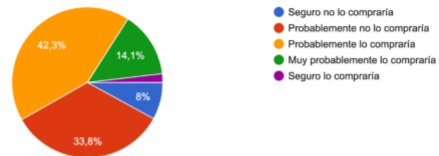
¿Si el suplemento es elaborado en base a productos vegetales y no posee trazas de subproductos animales, estarías dispuesto/a abonar un 10% más por él?

222 respuestas



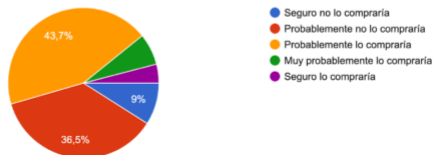
¿Si Grape Heartbeat te costara entre 1000 y 1200 pesos mensuales, estarías dispuesto a comprarlo?

213 respuestas



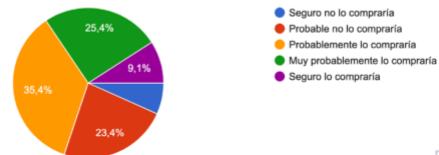
¿Si Grape Heartbeat te costara entre 1200 y 1400 pesos mensuales, estarías dispuesto a comprarlo?

222 respuestas



¿Si Grape Heartbeat te costara entre 800 y 1000 pesos mensuales, estarías dispuesto a comprarlo?

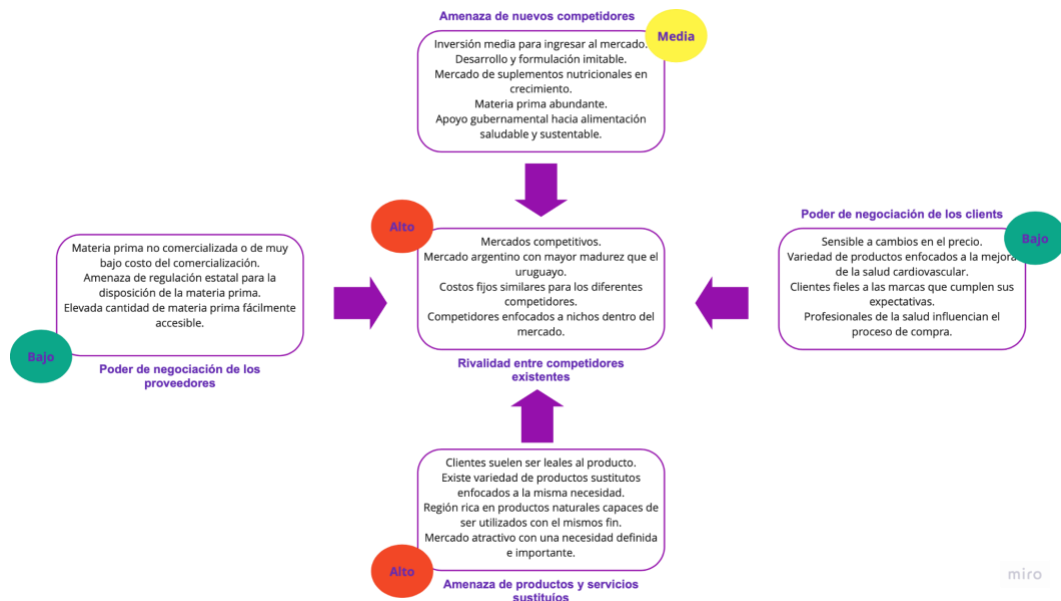
209 respuestas



miro

Anexo 5 – Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter

En esta sección se analizan las cinco fuerzas de Porter para la industria de suplementos nutricionales:



- Amenaza de nuevos competidores: la barrera de entrada a nuevos competidores es Media, por lo tanto y en concordancia con esto, consideramos que el ingreso de nuevos competidores puede estar sujeto a productos innovadores que llamen la atención de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores: Existen Bodegas de Vino en Uruguay, las cuales generan 20.000 toneladas de orujo anualmente. El orujo es considerado un residuo, sin valor significativo de mercado y las bodegas tampoco están organizadas, por ende, su poder de negociación es bajo.
- Rivalidad entre competidores existentes: Ambos mercados, el uruguayo y el argentino (más maduro), están en desarrollo por lo tanto la rivalidad entre competidores existentes es media.
- Poder de negociación de los clientes: existe un costo en caso de cambio de producto al cliente, pero, por otra parte, estos también son muy sensibles a cambios en los precios por lo tanto el nivel de negociación de los clientes es bajo.
- Amenaza de productos y servicios sustitutos: La región es rica en producción de alimentos, por lo tanto, también es rica en residuos de origen vegetal, lo cual presenta una alta amenaza de oferta de suplementos dietéticos sustitutos.

Se concluye que el atractivo general de la industria es alto, debido a que existen altas cantidades de materia prima para desarrollar productos atractivos, suplementos dietéticos en distintos formatos. Entendiendo que el mercado aún no se encuentra desarrollado plenamente, más bien se encuentra en una tendencia positiva de crecimiento.

Anexo 6 – Cadena de valor UpGrape

La cadena de valor de UpGrape está conformada por 11 bloques de actividades interrelacionados, algunas de ellas estando en varios puntos de la cadena.



Anexo 7 – Prototipo de producto

7.1. Trial Run

Se realizó un trial run con 10 personas. De estas se especificó que hayan 5 de cada sexo, y que estén representadas las franjas etarias de 20 a 30 años, de 31 a 40, 41 a 50, 51 a 60 y 61 a 70.

Se les presentaron 5 opciones: Harina, comprimido, gomita blanda, gomita dura, caramelo blando y caramelo duro.

Previo a degustar, se realizaron las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cuál de estas opciones sueles consumir?
- 2) ¿Qué de estos productos te gustaría consumir? ¿Por qué?

Luego durante la prueba de cada producto, el encuestado calificó las siguientes características: Sabor, Textura, Practicidad de consumo, Comodidad de almacenar/transportar y comentario general. Sus opciones para calificar fueron: Muy bueno, Bueno, Aceptable, Malo y Muy Malo.

Finalmente, luego de la prueba se realizaron las siguientes preguntas:

- 1 ¿Cuál de estos productos te gustaría consumir? ¿Por qué?
- 2 ¿Cuál fue tu sabor preferido?

7.1.1 Resultados generales, observaciones y verbatims

Antes de degustar:

Pregunta 1: La mayoría consume comprimidos y coincide con los mayores de 50 años.

Producto	Cantidad
Harina	3
Comprimido	5
Gomita blanda	1
Gomita dura	0
Caramelo blando	0
Caramelo duro	0
No consumo	1

Pregunta 2: varios encuestados contestaron más de una opción, los que contestaron Gomititas expresaron:

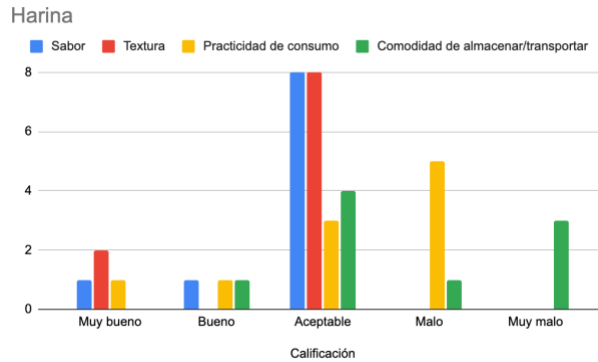
- *“Me llama la atención”*
- *“Los veo prácticos para tener en el auto y poder consumirlos mientras manejo.”*
- *“Me falta tiempo para elaborar cosas con harina, con las gomitas veo una solución para que mis hijos también consuman.”*

Mientras que los que expresaron que no tenían preferencia, su motivo fue:

- *“No veo el motivo de cambiar”*

Producto	Cantidad
Harina	1
Comprimido	0
Gomita blanda	4
Gomita dura	4
Caramelo blando	0
Caramelo duro	2
No tengo preferencia	4

Durante la prueba:

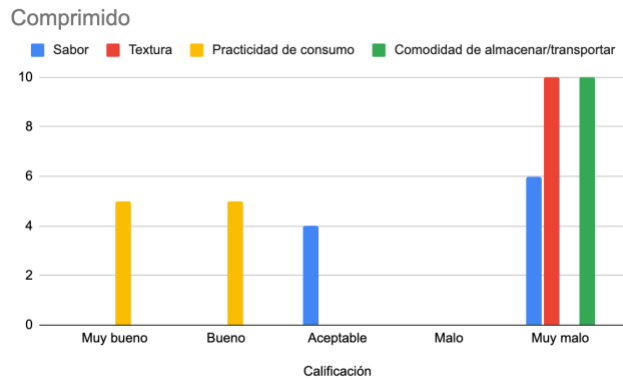


Comentarios generales, Harina:

“Es la manera de consumir que más conozco, la que estoy acostumbrado.”

“Me encanta la harina, pero debido a la falta de tiempo que tengo, ya no puedo hacer las cosas que antes hacía con ella.”

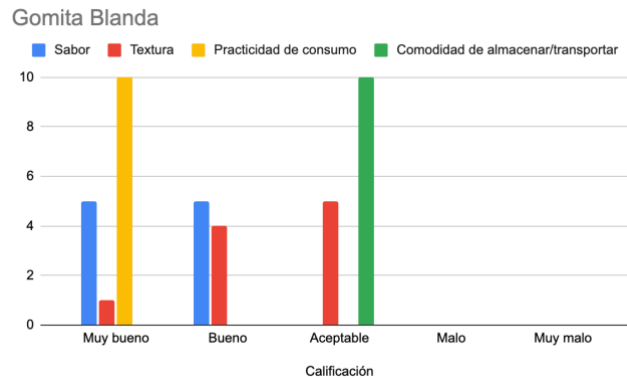
“Me gusta, aunque no se cocinar y no tengo idea en qué momento consumirlo.”



Comentarios generales, Comprimido:

“No tiene gusto a nada, se consume con agua como cualquier medicamento.”

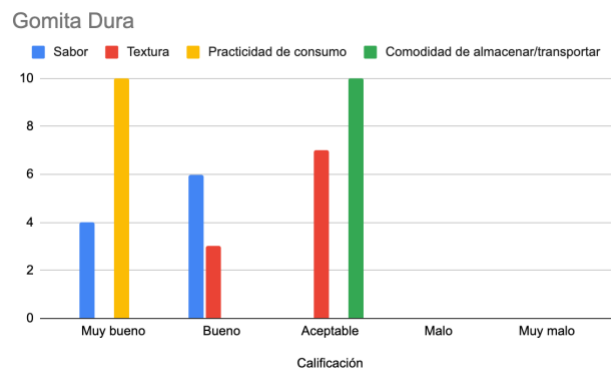
“Consumo comprimidos, son recomendados por mi médico.”



Comentarios generales, Gomita Blanda:

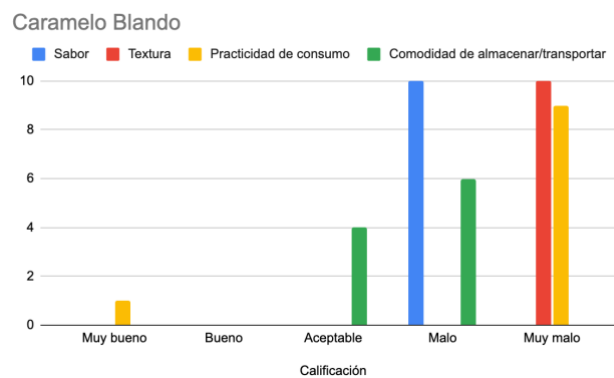
“Me resulta atractivo este producto, debido a mis tiempos y que pueda ser consumido por toda mi familia.”

“Me gusto su consumo, aunque para que lo compre me lo tienen que recomendar un médico o nutricionista.”



Comentarios generales, Gomita Dura:

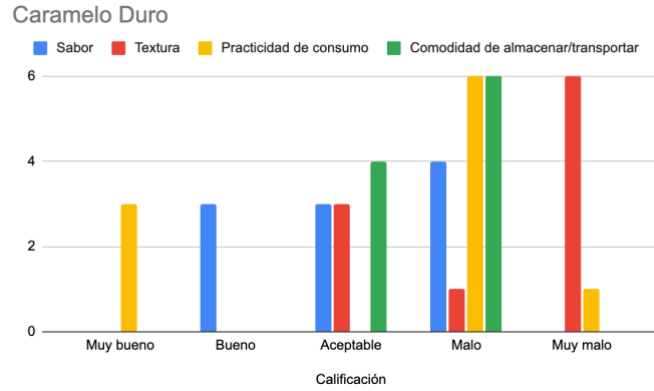
“Lo mismo que el caso anterior, aunque no me gusta que sea tan dura la gomita.”



Comentarios generales, Caramelo Blando:

“Se me pega en los dientes. El caramelo se pega al envoltorio y me ensucia los dedos.”

“No me gustan los caramelos masticables.”



Comentarios generales, Caramelo Duro:

“Me gusta más esta versión que el caramelo blando.”

“No me gustan los caramelos.”

Después de la prueba

Pregunta 1: Si bien, hay una preferencia por las Gomitas blandas, los encuestados señalaron que no sería determinante. Además, varios encuestados respondieron a más de una opción, combinando gomitas con harina.

- *“Es rico y atractivo consumir.”*
- *“Es rico y atractivo consumir. Aunque alguien entendido en la materia me lo debe recomendar.”*

Pregunta 2: Todos los encuestados demostraron su preferencia por las gomitas blandas.

Producto	Cantidad
Harina	4
Comprimido	0
Gomita blanda	7
Gomita dura	7
Caramelo blando	0
Caramelo duro	0
Ninguno	1

7.2. Presentación UpGrape y Grape Heartbeat

The infographic is divided into several sections. On the left, there is a circular image of a vineyard with the text 'Viñedos UVA' and a paragraph about the number of wineries in Uruguay. Below that is a circular image of grape pomace with the text 'ORUJO' and a paragraph explaining its status as a byproduct. In the center, there is a circular image of soft gummies with the text 'Grape Heartbeat'. To the right, there is a section titled 'Revalorización del Orujo de Uva' with a '¡Bienvenido!' and 'SOBRE NOSOTROS' section, followed by a paragraph about the company's mission and a paragraph about their first product. At the bottom right, there is the 'UpGrape HEALTH CARE' logo, contact information, and social media details.

Revalorización del Orujo de Uva

¡Bienvenido!

SOBRE NOSOTROS

Somos un emprendimiento cuya misión es mejorar la salud cardiovascular de las personas mediante suplementos alimenticios, con un modelo de producción que hace énfasis en la economía circular. Nuestro propósito es combinar la gestión de residuos del orujo de uva, no desperdiciar el alto contenido de nutrientes y vitaminas que este posee y además agregarle un sentido lúdico al cuidado de la salud.

Por esto mismo, nuestro primer producto es un suplemento alimenticio en formato de gomitas blandas:

Grape Heartbeat

Viñedos UVA
Actualmente, según el INAVI existen 199 Bodegas en el Uruguay. El 90% de las mismas están ubicadas en el Sur del País, cercanas a Montevideo.

ORUJO
El Orujo de Uva es considerado un residuo. Las bodegas en Uruguay. Cerca de 20,000 toneladas son desechadas por las bodegas anualmente. El orujo de Uva tiene altos valores vitamínicos.

UpGrape
HEALTH CARE

Medios de contacto

¿CÓMO ADQUIRIR LOS PRODUCTOS?

Farmashop
San Roque
Farmacias Barriales
Farmacity (Argentina)

upgrape

PARA CONOCERNOS MÁS:

WWW.UPGRAPE.COM

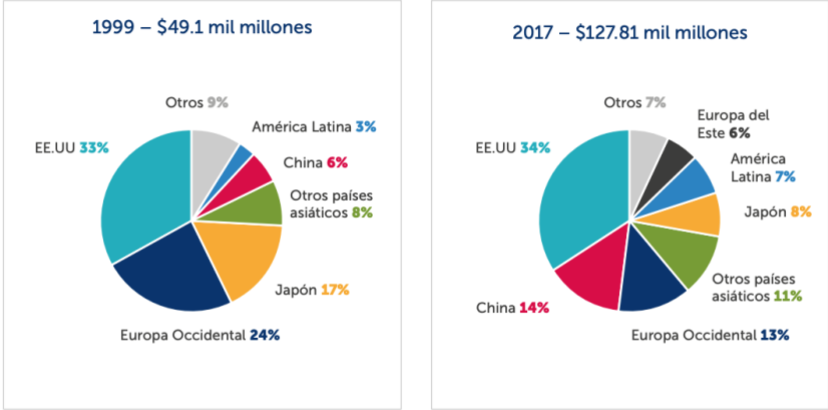
Propuestas de Packaging



Anexo 8 – Mercado

8.1 Mercado de los suplementos nutricionales

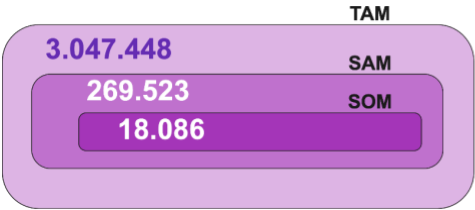
Ventas globales de suplementos. De 1999 a 2017



Fuente: Nutrition Business Journal



8.2 TAM - SAM - SOM



TAM: Personas mayores de 35 años de nivel socioeconómico medio, medio alto o alto que consumen o están interesadas en consumir suplementos nutricionales.
SAM: Personas mayores de 35 años de nivel socioeconómico medio, medio alto o alto que consumen o están interesadas en consumir suplementos nutricionales enfocados en mejorar su salud cardiovascular y el 15% de las personas interesadas en mejorar su salud en general.
SOM: En base a la competencia existente y las campañas de marketing el mercado a captar luego de 5 años es el 6,7% del mercado SAM.

En base a encuestas y datos recabados por los institutos nacionales de estadística de Uruguay y Argentina, se visualiza que el mercado al cual Grape Heartbeat podría suplir su necesidad es de 269.523 personas. Luego de 5 años, se espera haber alcanzado el 6 % del mercado SAM.

8.3 Productos y competidores del mercado

8.3.1 Tabla de competidores en el mercado uruguayo

Competidores en Uruguay

Producto	Marca	Precio (USD)	Cantidad por envase	Costo diario (USD) *	Calidad **	Formato
Cardiamin	Cardiamin	126,33	60	3,01	9	Cápsula
Vitanna	Vitanna	76,23	-	1,81	7	Polvo
Co Q-10	Natural Life	59,40	100	1,41	8	Cápsula
Maca + Vitanna	Madre Tierra	54,10	-	1,29	5	Polvo
Triple Omega 3-6-9	Natural Life	43,65	100	1,04	7	Cápsula
Fish Oil	Nature's Bounty	35,05	39	0,83	7	Cápsula
Framitrol	Medihealth	34,90	30	0,83	7	Cápsula
Resveramax	Spifar	33,50	30	0,80	8	Cápsula
Omega 3	Natural Life	32,04	100	0,76	7	Cápsula
Extensid	Servimedica	31,27	30	0,74	7	Cápsula
Semante de UVA	Dr. New QI	29,97	60	0,71	7	Cápsula
Aceite de Ajo	Nature's Bounty	29,96	100	0,71	6	Cápsula
Resveratrol	VitaminWay	29,43	30	0,70	6	Cápsula
Maxomega 3	Matías Gonzales	17,67	30	0,42	6	Cápsula
Grape Heartbeat	UpGrape	13,52	60	0,45	6-7	Gomita

* En base a las unidades y el consumo recomendado por el proveedor, se evalúa el costo diario del producto para el consumidor.

** Calidad del producto en base a ingredientes y percepción de los clientes.

8.3.2. Tabla de competidores en el mercado argentino

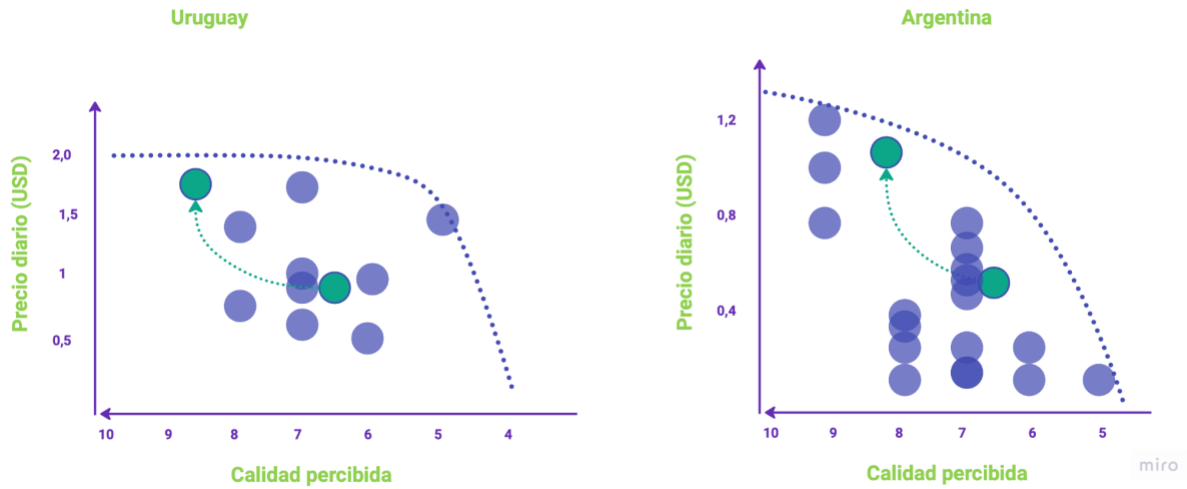
Competidores en Argentina

Producto	Marca	Precio (USD)	Cantidad por envase	Costo diario (USD) *	Calidad **	Formato
Regulip (aceite omega 3)	RAFFO	9,29	60	0,15	5	Cápsula
Fitoesteroles + Chía	Pure Wellnes	18,33	60	0,61	7	Cápsula
CaspKrill	Neptune Krill Oil	25,67	24	1,07	9	Cápsula
Chía oil Premiu	Pure Wellnes	13,93	60	0,46	7	Cápsula
Fito Chiacapas	ELEA	21,57	60	0,72	7	Cápsula
Aceite de pescado	Geonat	5,07	30	0,17	6	Cápsula
Omega 3	Natufarma	5,64	30	0,19	6	Cápsula
Chía (omega 3)	Natufarma	14,51	60	0,24	7	Cápsula
Chía + Homega 3	Bagó	10,61	30	0,35	8	Cápsula
Omega 3 Synergy	Natural life	12,61	60	0,42	8	Cápsula
Beta - Carotene	Natural life	9,29	30	0,31	8	Cápsula
Omega 3	InnovaNaturales	35,83	60	1,19	9	Cápsula
Vitamina K2 + D3	Bronson	99,17	120	0,83	9	Cápsula
Coenzíma 10 + Vitamina E	ViaNatural	13,33	30	0,44	7	Cápsula
Ajo Negro	Geonat	6,40	30	0,21	8	Cápsula
Framitrol	Raymos	39,72	60	0,66	7	Cápsula
Resveratrol Vid Original + 50	Pure Wellnes	15,33	60	0,26	7	Cápsula
	Laboratorio ISA	9,81	30	0,33	7	Cápsula
Grape Heartbeat	UpGrape	12,52	60	0,42	6-7	Gomita

* En base a las unidades y el consumo recomendado por el proveedor, se evalúa el costo diario del producto para el consumidor.

** Calidad del producto en base a ingredientes y percepción de los clientes.

8.3.3. Gráfico de precio vs calidad percibida por el cliente en Uruguay



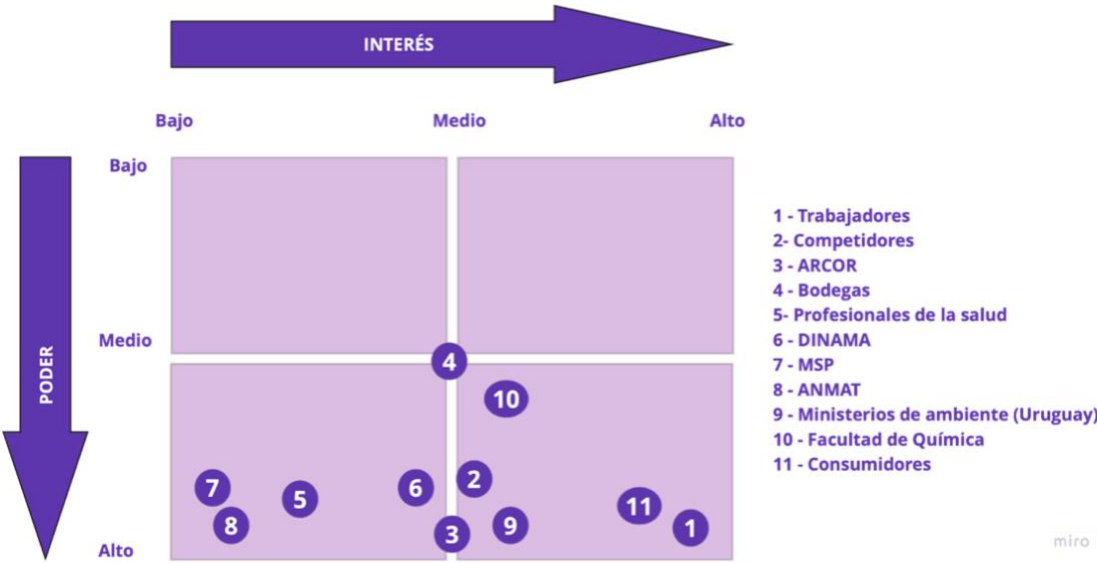
En violeta se visualizan los productos competidores de Grape HeartBeat, mientras que en verde se visualiza Grape Heartbeat. Luego de 5 años, en base a marketing, difusión y fidelización de los clientes se espera se espera aumentar la calidad percibida por los clientes, así como su precio. Se comprende por costo diario, el costo que paga por día un cliente según *packaging* del producto. Se comprende por calidad percibida, cómo la calidad de los ingredientes utilizados para la elaboración del suplemento, la visibilidad que posee el la marca que lo comercializa, la aceptación de la misma y la percepción del cliente (comentarios en positivos o negativos en blogs).

Anexo 9 - Grupos de Interés

9.1 Tabla de grupos de interés

Grupo	Expectativa (+ o -)	Nivel de interés	Poder	Acciones
Trabajadores	+	Alto	Alto	Promover la motivación de los trabajadores para aumentar la eficiencia de la empresa. Generar sentido de pertenencia y alinear con la misión y visión de la organización.
Competidores	-	Medio	Alto	Centrarse en los diferenciales de UpGrape. Mantener las puertas abiertas para a futuro tener la posibilidad de generar alianzas.
ARCOR	+	Medio	Alto	Mantener informados de los nuevos desarrollos. Generar un vínculo estrecho que permita seguir con la producción a futuro.
Bodegas	+	Medio	Medio	Mantener informado a los actores con el fin de aumentar su interés en los desarrollos de la empresa. Generar mesas de diálogo con el fin de comprender nuevas necesidades.
Profesionales de la salud	+	Bajo	Alto	Estos profesionales son clave para la comercialización del producto. Se estimula su interés mediante la generación de seminarios, charlas y participación en congresos. Se generará un régimen de comisiones para profesionales seleccionados.
DINAMA	+	Medio	Alto	Se mantiene informado. Se fomenta su participación y difusión. Se buscará generar diálogo fluido con la institución.
MSP	-	Bajo	Alto	Es capaz de retener los productos importados. Se busca entregar la información necesaria únicamente.
ANMAT	-	Bajo	Alto	Es capaz de retener los productos elaborados. Se busca entregar la información necesaria únicamente.
Ministerio de Ambiente	+	Medio	Alto	Se busca aumentar su interés. Se le otorgará información y se buscará generar una relación fluida. Se invita a visitar la planta de producción.
Facultad de química	+	Medio	Medio	Se desea aumentar el interés. Se generarán mesas de diálogo y se buscará potenciar los convenios de investigación. Se incentivará a nuevos desarrollos mediante el otorgamiento de regalías por desarrollo.
Consumidores	+	Alto	Alto	Se mantendrá informados a los consumidores mediante publicidad en redes sociales. Se utilizará a los profesionales y los canales de distribución para generar una idea de salud. Se generan seminarios de difusión.

9.2 Mapa de grupos de interés



miro

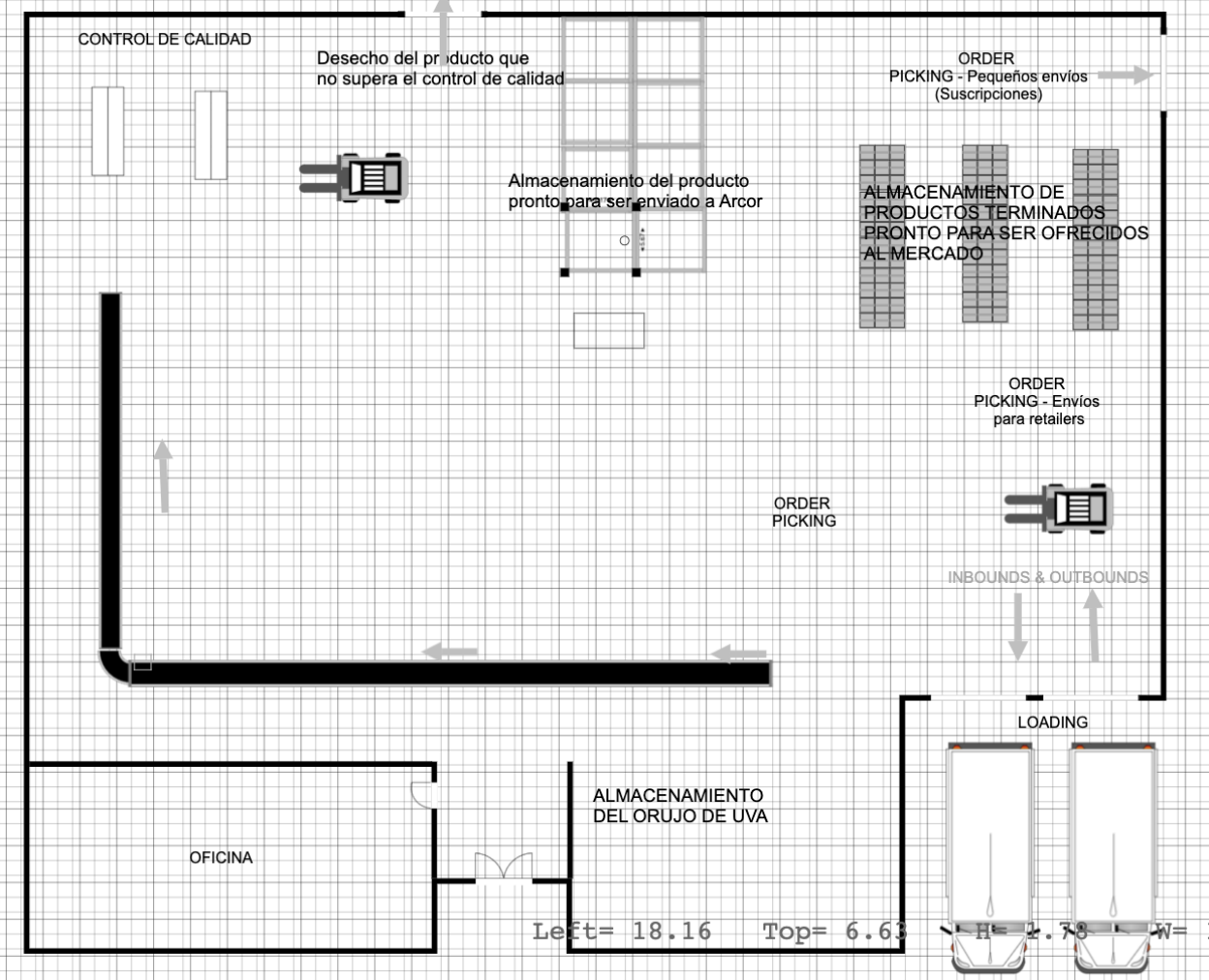
Anexo 10 – Objetivos estratégicos

Tabla de objetivos estratégicos

Objetivo estratégico	Descripción del objetivo estratégico
OE1 Crecimiento agresivo en el sector de suplementos nutricionales	UpGrape planea generar un fuerte crecimiento en el sector de los suplementos nutricionales. Se busca potenciar en primer lugar las ventas a través de canales físicos (farmacias y tiendas naturales) para luego, una vez que la empresa comience a ser conocida, enfocarse en las ventas a través de canales web. Se espera un crecimiento agresivo de los suplementos durante los primeros 5 años del plan.
OE2 Fuerte posicionamiento de marca en el sector salud	La empresa busca desarrollar una imagen de confianza y salud. Se espera que, en el consumidor final, la marca genere una asociación de salud. En base a la asociación, se espera que los profesionales de la salud, compartan dicha visión de UpGrape.
OE3 Agresivo desarrollo de modelos de investigación, desarrollo e implementación de nuevos productos	La empresa utilizará herramientas del desarrollo de software y desarrollo de productos para potenciar las investigaciones, el desarrollo de nuevos productos y su implementación. Se buscará generar nuevos productos innovadores en tiempos acotados mediante el diseño de objetivos específicos alcanzables en el corto plazo.
OE4 Excelencia en el desarrollo de alianzas con proveedores de materias prima y profesionales de la salud	Los profesionales de la salud serán los principales evangelizadores de la marca. Su experiencia y su capacidad de generar confianza en el consumidor final será clave para que UpGrape se posicione de forma correcta en el sector.
OE5 Excelencia en la relación con los canales de venta prioritarios	UpGrape es una marca nueva en el sector, para el correcto desarrollo de la marca, es fundamental establecer una relación cercana con los canales de distribución clave. Se debe establecer una relación de cercanía con los canales de mayor demanda y visibilidad en el mercado.

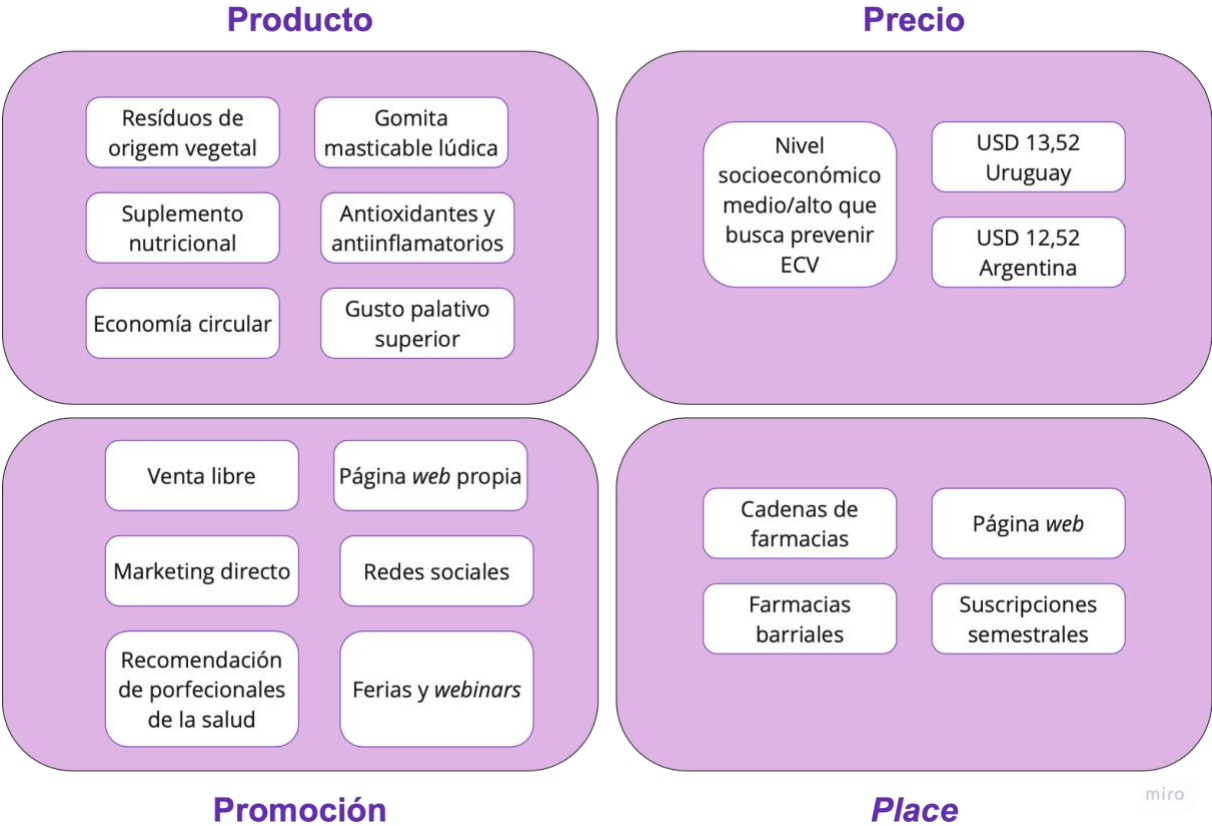
Anexo 11 – Layout de la planta

Layout de la planta de producción de harina de orujo de UpGrape



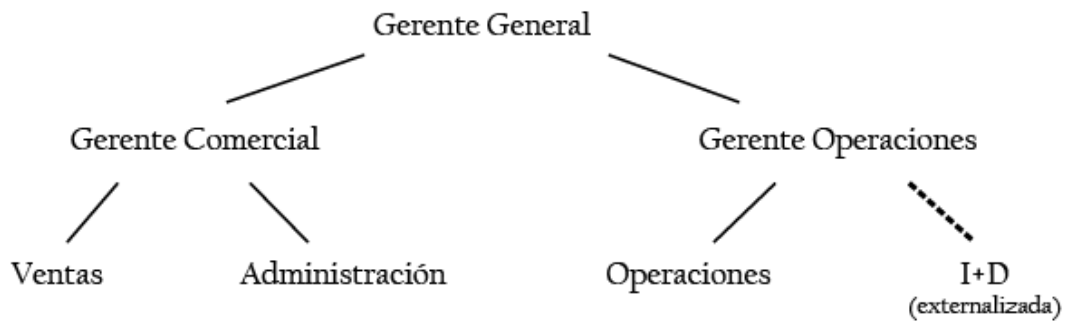
Anexo 12 – Marketing Mix

Marketing mix del emprendimiento.



Anexo 14 – Estructura del emprendimiento

14.1 Organigrama de la organización



14.2 Evolución Plantilla

Plantilla UpGrape		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Uruguay	Administración	2	2	4	5	5
	Ventas	1	1	2	3	3
	Oprerios Fijos	2	2	3	4	4
	Oprerios Zafrales	4	4	5	5	5
Argentina	Administración	1	1	1	2	2
	Ventas	2	2	4	5	5

Anexo 15 – Modelo Económico Financiero

15.1 Cálculo tasa de retorno

Para el cálculo de la Tasa de Retorno Requerida (TRR) se utiliza el cálculo del WACC ya que se está ante un emprendimiento con financiación mixta. Para el mismo se pondera de tasas requeridas entre k_e y k_d

TRR Uruguay

Tasa financiamiento Bancario	k_d	4,95%
Retorno requerido accionista	k_e	12,68%
% deuda	w_2	30,00%
% aporte accionista	w_1	70,00%
WACC		10,36%

Prima Emprendimiento	2,50%
TRR Uruguay	12,86%

Retorno Requerido Financiamiento Mixto Uruguay

D/E	0,43
(1-t)	75%
Bu	0,97
RF	4,02%
RM	9,77%
Bl	1,28
Prp	1,29%
Rj	12,68%

*Damodaran <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

*Rendimiento Bonos Estados Unidos

*Tasa Mercado S&P500

$Bl = Bu * (1 + D/E) * (1 - t)$

* Prima riesgo país

$R_j = R_f + (R_m - R_f) * B_j + PRP$

TRR Argentina

Tasa financiamiento Bancario	k_d	9,10%
Retorno requerido accionista	k_e	39,36%
% deuda	w_2	30,00%
% aporte accionista	w_1	70,00%
WACC		30,28%

Prima Emprendimiento	2,50%
TRR Argentina	32,78%

Retorno Requerido Financiamiento Mixto Argentina

D/E	0,43
(1-t)	65%
Bu	0,97
RF	4,02%
RM	9,77%
Bl	1,24
Prp	28,21%
Rj	39,36%

*Damodaran <https://pages.stern.nyu.edu/~adam>

*Rendimiento Bonos Estados Unidos

*Tasa Mercado S&P500

$Bl = Bu * (1 + D/E) * (1 - t)$

* Prima riesgo país

$R_j = R_f + (R_m - R_f) * B_j + PRP$

TRR Ponderada

TRR Arg	32,78%
TRR Uru	12,86%
% Negocio Arg	0,68
% Negocio Uru	0,32
TRR Total	26,33%

* Se calculo a partir del porcentaje de flujos

Luego del cálculo del WACC se ajusta por una prima subjetiva del emprendimiento del 2,5% sobre el resultado de cada país, obteniendo finalmente un TRR del proyecto del 26,33%.

15.2 Flujo de Fondos

15.2.1 Flujo de Fondos Uruguay

Flujo de Fondo Uruguay (miles de dolares)

	0	1	2	3	4	5
Inc. Ventas	0	381	527	812	1.165	1.602
Inc. Costos V	0	-57	-117	-202	-303	-437
Inc. Costos F	0	-244	-237	-314	-367	-365
Inc. Amortización	0	-6	-6	-6	-6	-6
Inc. Valor Residual	0	0	0	0	0	23
Utilidad Fiscal Inc.	0	73	167	289	489	817
Impuesto a la Renta	0	-18	-42	-72	-122	-204
Utilidad Neta Inc.	0	55	125	217	367	613
Amortización	0	6	6	6	6	6
Inversion	-102	-1	-6	-1	-6	0
Capital De Trabajo	-45	-25	-40	-53	-71	0
Recuperación KT						235
Flujo Final	-147	35	85	168	296	854

trr	12,86%
VAN	718
TIR	80,50%

Periodo de Repago	-147	31	67	117	183	466
		-115	-49	68	251	718
				2,50 Años		

Luego de realizado el flujo de fondo del proyecto únicamente en Uruguay se obtiene una VAN de USD 718,000 y una TIR de 80,5%, con un periodo de repago de 2 años y medio.

15.2.2 Flujo de Fondos Argentina

Flujo de Fondo Argentina (miles de dolares)

	0	1	2	3	4	5
Inc. Ventas	0	458	891	1.485	2.375	3.683
Inc. Costos V	0	-476	-642	-929	-1.251	-1.593
Inc. Costos F	0	-210	-173	-149	-143	-142
Inc. Amortización	0	0	0	0	0	0
Inc. Valor Residual	0	0	0	0	0	0
Utilidad Fiscal Inc.	0	-228	76	407	980	1.949
Impuesto a la Renta	0	80	-27	-143	-343	-682
Utilidad Neta Inc.	0	-148	49	265	637	1.267
Amortización	0	0	0	0	0	0
Inversion	0	0	0	0	0	0
Capital De Trabajo	-5	-79	-82	-135	-214	0
Recuperación KT						516
Flujo Final	-5	-227	-33	130	423	1.782

trr	32,78%
VAN	429
TIR	86%

Periodo de Repago	-5	-202	-26	91	261	973
		-206	-232	-142	119	1.092

3,65 Años

Luego de realizado el flujo de fondo del proyecto únicamente en Argentina se obtiene una VAN de USD 429,000 y una TIR de 86%, con un periodo de repago de tres años y medio.

15.1.3 Flujo de Fondos Final

Flujo de Fondo Final (miles de dolares)

	0	1	2	3	4	5
Flujo Final Uruguay	-147	35	85	168	296	854
Flujo Final Argentina	-5	-227	-33	130	423	1.782
Flujo Final	-152	-192	52	299	719	2.636

trr	26,33%
VAN	979
TIR	83%

Periodo de Repago	-152	-170	41	208	443	1.440
		-322	-281	-73	370	1.810
					3,20 Años	

Finalmente se realizó flujo de fondo del proyecto general obteniendo un VAN de USD 979,000 y una TIR de 83%, con un periodo de repaga de tres años y 2 meses.

15.2.4 Supuestos

Supuestos		
Uruguay	Valor de 1 dólar	41
Argentina	Valor de 1 dólar	153
	Markup Farmacias	38,00%
Uruguay	IVA	22,00%
Argentina	IVA	21,00%
	Impuesto a la Renta Uy	25,00%
	Impuesto a la Renta Arg	35,00%
	Precio Paquete de Gomas Arcor	3,6

No se aplicó inflación ni variación del dólar en el periodo estudiado, basados en el supuesto que no se observan limitantes a que los precios y costos del proyecto se alineen muy próximos a tales variables. Se utilizó para la realización del flujo de fondos la estrategia de cosecha, donde al final del quinto año se liquidan los activos fijos y se recupera el capital de trabajo.

15.2.5 Gastos de Marketing

Debido a que estamos ante una marca y producto nuevos en el mercado los gastos en marketing en el primer año serán intensivos (USD 190,00), bajando progresivamente en los siguientes años hasta

alcanzar una estabilidad en USD 100,000 anuales. Dicho gasto se divide en gastos de empresa externalizada y gastos para creación de eventos y comunidad.

Marketing						
		1	2	3	4	5
Uruguay	Marketing Externalizado	40.000	30.000	20.000	20.000	20.000
	Eventos	20.000	20.000	15.000	10.000	10.000
	Total Marketing Uru	60.000	50.000	35.000	30.000	30.000
Argentina	Marketing Externalizado	100.000	80.000	60.000	50.000	50.000
	Eventos	30.000	25.000	20.000	20.000	20.000
	Total Marketing Arg	130.000	105.000	80.000	70.000	70.000
Gasto Total Marketing		190.000	155.000	115.000	100.000	100.000

15.2.6 Precio Uruguay

En una primera instancia los precios buscan una estrategia de penetración, los mismos se ajustarán progresivamente al alza en los siguientes años.

Precios Paquete U\$S Uruguay					
	1	2	3	4	5
Farmacia	13,52	14,60	16,21	18,48	21,25
Suscripción	15,55	16,79	18,64	21,25	24,44
Web	17,52	18,92	21,00	23,94	27,53
Suba		8,00%	11,00%	14,00%	15,00%

Farmacias			Venta Web	
Precio Base	Precio en tienda	Precio en tienda	Precio Base	Precio en tienda
Precio sin Iva U\$S	Precio sin Iva U\$S	Precio con Iva U\$S	Precio sin Iva U\$S	Precio con Iva U\$S
13,52	18,66	22,76	17,52	21,37
Precio sin Iva \$	Precio sin Iva \$	Precio con Iva \$	Precio sin Iva \$	Precio sin Iva \$
554	765	933	718	876

Suscripción Semestral				Precio Anual
Precio Base Pack	Precio Base Pack	Precio Unitario	Precio Unitario	
Precio sin Iva U\$S	Precio con Iva U\$S	Precio sin Iva U\$S	Precio con Iva U\$S	Precio sin Iva U\$S
93,288	113,81	15,548	18,97	186,576
Precio sin Iva \$	Precio con Iva \$	Precio sin Iva \$	Precio con Iva \$	Precio sin Iva \$
3.825	4.666	637	778	7.650

15.2.7 Precio Argentina

En una primera instancia los precios buscan una estrategia de penetración, los mismos se ajustarán progresivamente al alza en los siguientes años.

Precios Paquete U\$S Argentina

	1	2	3	4	5
Farmacia	12,52	13,52	15,01	17,11	19,68
Suscripción	14,40	15,55	17,26	19,68	22,63
Web	15,52	16,76	18,61	21,21	24,39
Suba		8,00%	11,00%	14,00%	15,00%

Farmacias			Venta Web	
Precio Base	Precio en tienda	Precio en tienda	Precio Base	Precio en tienda
Precio sin Iva U\$S	Precio sin Iva U\$S	Precio con Iva U\$S	Precio sin Iva U\$S	Precio con Iva U\$S
13,52	18,66	22,76	17,52	21,37
Precio sin Iva \$	Precio sin Iva \$	Precio con Iva \$	Precio sin Iva \$	Precio sin Iva \$
554	765	933	718	876

Suscripción Semestral				Precio Anual
Precio Base Pack	Precio Base Pack	Precio Unitario	Precio Unitario	
Precio sin Iva U\$S	Precio con Iva U\$S	Precio sin Iva U\$S	Precio con Iva U\$S	Precio sin Iva U\$S
93,288	113,81	15,548	18,97	186,576
Precio sin Iva \$	Precio con Iva \$	Precio sin Iva \$	Precio con Iva \$	Precio sin Iva \$
3.825	4.666	637	778	7.650

15.2.8 Composición de demanda según canal

Composición Demanda Segun Canal					
	1	2	3	4	5
Uruguay					
Farmacias	95,0%	92,0%	89,50%	86,0%	85,0%
Suscripciones	0,5%	1,0%	1,5%	2,50%	3,0%
Web	4,5%	7,0%	9,0%	11,5%	12,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Argentina					
Farmacias	95,0%	92,0%	88,5%	84,0%	81,0%
Suscripciones	0,5%	1,5%	2,5%	3,50%	4,5%
Web	4,5%	6,5%	9,0%	12,5%	14,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

15.3 Análisis de sensibilidad

15.3.1 Análisis de sensibilidad - Uruguay

		Análisis de Sensibilidad (Modificación en Precio y Volumen Uruguay)								
		PRECIO								
VAN	978.762	0,6	0,7	0,8	0,9	1	1,05	1,1	1,15	
VOLUMEN	0,6	492.757	536.866	581.307	626.068	671.139	693.786	716.507	739.300	
	0,65	514.769	562.750	611.113	659.843	708.926	733.595	758.349	783.184	
	0,7	536.866	588.745	641.058	693.786	746.914	773.622	800.424	827.319	
	0,8	581.307	641.058	701.352	762.164	823.471	854.303	885.251	916.312	
	0,9	626.068	693.786	762.164	831.168	900.767	935.781	970.933	1.006.219	
	1	671.139	746.914	823.471	900.767	978.762	1.018.010	1.057.419	1.096.984	
	1,05	693.786	773.622	854.303	935.781	1.018.010	1.059.393	1.100.949	1.142.672	
	1,1	716.507	800.424	885.251	970.933	1.057.419	1.100.949	1.144.663	1.188.557	
	1,15	739.300	827.319	916.312	1.006.219	1.096.984	1.142.672	1.188.557	1.234.630	

		Análisis de Sensibilidad (Modificación en Costo Variable y Volumen Uruguay)								
		COSTO VARIABLE								
VAN	979	0,9	1	1,05	1,1	1,15	1,2	1,25	1,3	
VOLUMEN	0,6	713	671	651	630	609	589	569	548	
	0,65	751	709	688	668	647	626	606	585	
	0,7	789	747	726	705	685	664	643	623	
	0,8	866	823	802	781	760	740	719	698	
	0,9	943	901	880	858	837	816	795	774	
	1	1.022	979	957	936	915	893	872	851	
	1,05	1.061	1.018	996	975	954	932	911	890	
	1,1	1.101	1.057	1.036	1.014	993	971	950	928	
	1,15	1.141	1.097	1.075	1.054	1.032	1.010	989	967	

15.3.2 Análisis de sensibilidad - Argentina

		Análisis de Sensibilidad (Modificación en Precio y Volumen Argentina)								
		PRECIO								
VAN	978.762	0,6	0,7	0,8	0,9	1	1,05	1,1	1,15	
VOLUMEN	0,6	- 72.878	36.553	141.677	243.735	343.531	392.759	441.612	490.134	
	0,65	- 17.523	98.307	210.000	318.760	425.366	478.032	530.343	582.340	
	0,7	36.553	158.874	277.220	392.759	506.241	562.376	618.173	673.673	
	0,8	141.677	277.220	409.082	538.362	665.761	728.908	791.747	854.316	
	0,9	243.735	392.759	538.362	681.579	823.063	893.298	963.252	1.032.958	
	1	343.531	506.241	665.761	823.063	978.762	1.056.143	1.133.265	1.210.158	
	1,05	392.759	562.376	728.908	893.298	1.056.143	1.137.115	1.217.836	1.298.339	
	1,1	441.612	618.173	791.747	963.252	1.133.265	1.217.836	1.302.167	1.386.286	
	1,15	490.134	673.673	854.316	1.032.958	1.210.158	1.298.339	1.386.286	1.474.031	

		Análisis de Sensibilidad (Modificación en Costo Variable y Volumen Argentina)								
		COSTO VARIABLE								
VAN	979	0,9	1	1,05	1,1	1,15	1,2	1,25	1,3	
VOLUMEN	0,6	484	344	272	200	128	54	20	96	
	0,65	565	425	355	284	213	140	67	7	
	0,7	644	506	437	367	296	225	153	80	
	0,8	802	666	597	529	459	390	320	249	
	0,9	957	823	756	688	620	551	482	413	
	1	1.112	979	912	845	778	710	642	574	
	1,05	1.189	1.056	990	923	856	789	721	654	
	1,1	1.265	1.133	1.067	1.000	934	867	800	733	
	1,15	1.342	1.210	1.144	1.078	1.011	945	878	811	