

# TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

KefiYog | Yogurt plant-based de kéfir

## **Autor/es:**

Arcos, Martín - LU: 1083318

Castro, Santiago - LU: 1090925

Malvino, Micaela Sol - LU: 1091450

Sanz, Juan Pablo - LU: 1068132

## **Carrera:**

Licenciatura en Comercialización

## **Tutor/es:**

Narducci, Astrid

## **Año:**

2024

## Índice

<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>5</b>
<b>Empresa</b>	<b>6</b>
Problema	7
<b>Conclusiones del Macroentorno</b>	<b>7</b>
<b>Conclusiones del Microentorno</b>	<b>7</b>
<b>Conclusiones de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)</b>	<b>9</b>
<b>Oportunidad y Solución</b>	<b>9</b>
<b>Ventaja Competitiva y Barreras de entrada y salida</b>	<b>10</b>
Ventaja competitiva	10
Barreras de entrada y salida	11
<b>Planteo de Estrategias</b>	<b>12</b>
Genérica (liderazgo en costo, diferenciación, nicho)	12
Competitiva (líder, retador, seguidor)	12
Funcionales (estrategia de etapa de producto)	12
<b>Estrategia de Posicionamiento</b>	<b>14</b>
Mapa de posicionamiento	14
<b>Segmento objetivo: Armado de Cascada</b>	<b>15</b>
<b>Objetivos del proyecto</b>	<b>15</b>
Objetivos a largo plazo	15
Objetivos a mediano plazo	16
Objetivos a corto plazo:	16
<b>Tablero de Control</b>	<b>17</b>
<b>Planteo de Investigación de Mercados</b>	<b>18</b>
Conclusiones de la Investigación cualitativa	18
Conclusiones de la Investigación cuantitativa	23
<b>Segmento del negocio atractivo</b>	<b>25</b>
<b>Comportamiento de Compra y Consumo</b>	<b>26</b>
<b>Planteo de Insights</b>	<b>28</b>
<b>Marketing Mix</b>	<b>29</b>
Producto	29
Precio	33
Plaza	33
Publicidad (CIM)	34
<b>Estrategia de marca y mensaje</b>	<b>35</b>
<b>Brief de Publicidad</b>	<b>37</b>
<b>Planilla de Medios</b>	<b>37</b>
<b>Económico Financiero</b>	<b>41</b>
Supuestos y aclaraciones	41
Escenario estándar	41
Inversión inicial	41
Costos y precio	41
Sueldos y jornales	42
Planilla de medios	42

Costos de Marketing	42
Ajustes	43
Pronóstico de ventas	43
CMV	44
Económico y financiero	44
Indicadores	45
Punto de equilibrio	45
Conclusiones - Escenario estándar	45
Escenario pesimista	45
Ajustes	46
Pronóstico de ventas	46
Conclusiones - Escenario pesimista	47
<b>Anexo</b>	<b>49</b>
<b>La Empresa</b>	<b>49</b>
Modelo CANVAS	49
<b>Problema</b>	<b>49</b>
<b>Análisis Macroentorno</b>	<b>50</b>
Análisis PEST	50
Análisis político	50
Análisis económico	52
Análisis Social	56
Análisis Tecnológico	58
<b>Cruz de Porter</b>	<b>60</b>
Poder de negociación de los clientes	60
Poder de negociación de los proveedores	61
Amenaza de nuevos competidores entrantes	61
Amenaza de nuevos productos sustitutivos	62
Rivalidad entre competidores	62
<b>Análisis FODA Propio</b>	<b>62</b>
Fortalezas	62
Oportunidades	63
Debilidades	63
Amenazas	63
<b>FODA Cuantificado</b>	<b>64</b>
<b>FODA principal competidor</b>	<b>66</b>
Fortalezas	66
Oportunidades	67
Debilidades	67
Amenazas	67
<b>Matriz PEYEA</b>	<b>67</b>
Análisis de la fuerza financiera	68
Mapa de posicionamiento	70
<b>Segmento objetivo: Armado de cascada</b>	<b>70</b>
<b>Planteo de Investigación de Mercados</b>	<b>71</b>

Metodología de Investigación	71
Muestra	72
Tamaño de la muestra	72
Plan muestral	73
Investigación cualitativa	73
Investigación cuantitativa	91
<b>Segmento de Negocio Atractivo</b>	<b>105</b>
<b>Comportamiento de Compra y Consumo</b>	<b>105</b>
<b>Marketing Mix</b>	<b>108</b>
<b>Resultado de la encuesta</b>	<b>111</b>
<b>Económico-Financiero</b>	<b>127</b>
Inversión Inicial	127
Costos fijos y variables	128
Sueldos y honorarios	129
Comunicación y Marketing	130
Pronóstico de Ventas	130
Materia Prima	131
Cashflow	131
Estado de resultados	133
<b>Bibliografía</b>	<b>134</b>

## Resumen Ejecutivo

El proyecto KefiYog se centra en la producción y venta de yogur vegano a base de kéfir, dirigido a consumidores veganos y vegetarianos en CABA y GBA. Este proyecto busca aprovechar el crecimiento del segmento vegano y vegetariano, ofreciendo una gama de yogures de alta calidad en cuatro sabores distintos: vainilla, chocolate, frutilla y frutos rojos. La propuesta se basa en estudios de mercado que revelan una demanda insatisfecha de productos alimenticios saludables y sostenibles.

El análisis del entorno utilizó herramientas como la Cruz de Porter, PEYEA, FODA y PEST, y se identificaron ventajas competitivas frente a marcas establecidas. La formulación de estrategias de marketing mix asegura que la oferta de KefiYog esté alineada con las necesidades y deseos del segmento objetivo. La investigación de mercados, que incluyó estudios cualitativos y cuantitativos, destacó la importancia de la calidad del producto, la sostenibilidad de los envases y la educación del consumidor sobre los beneficios del kéfir.

En términos financieros, la inversión inicial será financiada principalmente por aportes de socios y otros flujos de fondos. El sabor vainilla destaca como el más rentable y las campañas de marketing se planificaron para los primeros cinco años, haciendo hincapié en medios digitales y puntos de venta, que tienen en cuenta períodos estacionales de mayor consumo del producto.

El pronóstico de ventas muestra un crecimiento constante, con un valor actual neto (VAN) de \$44.000.091, una tasa interna de retorno (TIR) del 51,57% y un período de recuperación de 3 años y 2 meses, indicando viabilidad y rentabilidad. En conclusión, el análisis económico y financiero respalda el lanzamiento de KefiYog al mercado debido a su viabilidad financiera, rentabilidad y fuerte potencial de recuperación de inversión.

## Empresa

KefiYog nace bajo la premisa de la innovación alimentaria y el compromiso con la sostenibilidad y la salud. Siendo una empresa dedicada y especializada en la creación de un yogur vegano proteico a base de kéfir en 4 presentaciones de sabores destacables, y fundada debido a la creciente demanda de productos veganos saludables y sostenibles, se posicionará ofreciendo una alternativa nutritiva, ética y con un notable sabor a vainilla, chocolate, frutos rojos y frutilla para quienes buscan opciones alimenticias que respeten tanto al medio ambiente como a los seres vivos.

La filosofía de KefiYog está determinada por la responsabilidad social, con el objetivo de proporcionar a los consumidores productos que no solo sean deliciosos y nutritivos, sino que también contribuyan a un estilo de vida más sostenible. Reconociendo el impacto de la alimentación en la salud personal, KefiYog se compromete a utilizar ingredientes de origen 100% vegetal, libres de aditivos artificiales y respetuosos con el medio ambiente.

La elección del kéfir, conocido por sus beneficios probióticos y su capacidad para mejorar la digestión y la salud intestinal, es la base para el yogur vegano de KefiYog. Este ingrediente se utilizará en la fórmula para adaptarse a un estilo de vida vegano sin comprometer sus valiosas propiedades para el organismo. Al innovar en la producción de kéfir vegano, KefiYog no solo atiende a las necesidades nutricionales de la comunidad vegana y vegetariana, sino que también ofrece una opción saludable para aquellos que buscan reducir su consumo de productos animales por razones de salud o éticas.

El compromiso de KefiYog con la calidad y la transparencia se refleja en cada paso del proceso de producción. Desde la selección cuidadosa de ingredientes hasta la adopción de prácticas de manufactura sostenibles, KefiYog asegurará que cada yogur cumpla con los más altos estándares de calidad y sostenibilidad de la comunidad vegana. Además, se atenderá la importancia de la transparencia en la era moderna, por lo que se realizarán los esfuerzos necesarios por proporcionar a nuestros consumidores toda la información necesaria sobre el origen y el procesamiento de nuestros productos, permitiéndoles tomar decisiones informadas sobre su alimentación.

Conscientes del dinámico entorno del mercado alimentario argentino, marcado por tendencias de consumo hacia dietas más saludables y éticas, KefiYog se enorgullece de ofrecer un producto que satisface estas demandas. La visión es convertirse en líderes del mercado de yogures veganos, no solo en Argentina sino en el ámbito internacional, ofreciendo productos que reflejen el compromiso de la empresa con la excelencia, la innovación y la responsabilidad social.

En resumen, KefiYog no solo será una empresa de alimentos, sino que apunta a un futuro en el que la alimentación consciente y la responsabilidad ambiental van de la mano. A través de los yogures veganos a base de kéfir, KefiYog invita a cada consumidor a unirse en este viaje hacia un mundo más sano, sostenible y compasivo.

## Problema

El veganismo está en auge en Argentina y a nivel mundial, impulsado por preocupaciones de salud, conciencia ambiental y demanda de transparencia en los productos. La Unión Vegana Argentina (UVA) destaca un aumento significativo en la población vegana y vegetariana, representando entre un 12% y un 15% del total poblacional<sup>1</sup>. Según estudios, la adopción de una alimentación basada en plantas es respaldada por evidencia científica en todas las etapas de la vida, con un creciente interés en opciones veganas en la sociedad argentina<sup>2</sup>.

## Conclusiones del Macroentorno

Tras analizar detalladamente los resultados obtenidos a través de la matriz PEST en el contexto de la empresa, se puede concluir que la misma se encuentra en un punto neutral con un total de -0,9 puntos. Se identificó que los sectores político y económico presentan un desempeño menos favorable. En el ámbito político, se observa una influencia significativa de las políticas gubernamentales en Argentina, con reformas económicas. El cambio político liderado por Javier Milei ha introducido reformas ambiciosas que buscan desregular la economía y promover la privatización, generando controversia y desafíos<sup>3</sup>. Por otro lado, la implementación de una nueva ley de etiquetado frontal para alimentos refleja un compromiso con la protección del consumidor y la promoción de una alimentación saludable<sup>4</sup>. En cuanto al análisis económico, se evidencian desafíos significativos en términos de inflación, desempleo y estabilidad cambiaria, lo que requiere la implementación de políticas efectivas para impulsar el crecimiento económico a largo plazo<sup>5</sup>. En el aspecto social, se destaca un cambio hacia la preferencia por productos naturales y orgánicos, reflejando una mayor conciencia sobre la salud y el medio ambiente. En el ámbito tecnológico, se observa un avance impulsado por la preocupación por la salud y la nutrición, con la adopción de tecnologías innovadoras que promueven opciones más saludables y transparentes para los consumidores.

Es decir que, la empresa se encuentra en un entorno desafiante pero con oportunidades para capitalizar las tendencias del mercado y adaptarse a los cambios en los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos para mantener su competitividad y satisfacer las demandas de los consumidores en el contexto argentino.

## Conclusiones del Microentorno

El análisis integrado del microentorno muestra que las tendencias de consumo hacia dietas más saludables y éticas, junto con el creciente interés en productos veganos y proteicos, crean un entorno fértil para productos innovadores como el yogur vegano proteico a base de

kéfir. Sin embargo, esta oportunidad también atrae a nuevos competidores, aumenta la exigencia de los consumidores y la presión de los proveedores, y potencia la amenaza de productos sustitutos.

La creciente población vegana y vegetariana en Argentina, como indica el estudio realizado por la Unión Vegana Argentina, subraya un cambio significativo en las preferencias de los consumidores que favorece la entrada y consolidación de productos innovadores en el mercado. La capacidad de su producto para obtener certificaciones veganas y destacarse por su innovación en sabores y texturas no solo crea barreras para nuevos entrantes sino que también establece una propuesta de valor atractiva para los consumidores conscientes de su salud y el medio ambiente.

Por otro lado, la relación con los proveedores es crucial, especialmente en un mercado que depende de insumos especializados como el kéfir vegano. La concentración de proveedores y la importancia de los insumos en la calidad del producto final subrayan la necesidad de estrategias de gestión de la cadena de suministro que aseguren la calidad y la disponibilidad de los ingredientes esenciales, al tiempo que fomentan la innovación en ingredientes proteicos veganos para mejorar la oferta de productos.

El poder de negociación de los clientes se ve influenciado por la creciente disponibilidad de información y la sensibilidad hacia temas de salud, bienestar animal y sostenibilidad. Los consumidores demandan transparencia, calidad y beneficios nutricionales claros, lo que les otorga un poder significativo en el mercado. La capacidad de su empresa para comunicar efectivamente los valores y beneficios de su yogur vegano, y para crear experiencias de consumo satisfactorias, será clave para construir lealtad de marca y reducir el poder de negociación de los clientes.

La amenaza de productos o servicios sustitutos es considerable, especialmente con la proliferación de alternativas proteicas veganas en el mercado. La diferenciación de su producto a través de sus cualidades únicas, como el uso de kéfir vegano y su perfil proteico, es fundamental para mitigar esta amenaza. Es esencial mantenerse al tanto de las tendencias de consumo y las innovaciones en productos alternativos para asegurar que su oferta siga siendo relevante y atractiva para los consumidores.

Finalmente, la rivalidad entre competidores existentes es intensa, dada la presencia de marcas importantes y especializadas en el sector de alimentos veganos. La capacidad de su producto para diferenciarse a través de la calidad, la innovación y una comunicación de marca efectiva es crucial para superar la competencia y captar la atención de los consumidores.

Tras realizar un análisis FODA, se puede concluir que la empresa de kéfir para veganos cuenta con fortalezas significativas, como la innovación del producto, sus beneficios probióticos y digestivos, y el uso de ingredientes orgánicos de alta calidad. Estas fortalezas le permitirán diferenciarse en un mercado competitivo. Sin embargo, se identifican debilidades en la competencia creciente, la necesidad de educar al consumidor y la adaptación de estrategias de marketing. Las oportunidades presentes en la tendencia hacia una alimentación saludable, la colaboración con influencers y la diversificación de la línea de productos ofrecen posibilidades de crecimiento. Por otro lado, las amenazas de la competencia, los cambios regulatorios y las fluctuaciones en los precios de los ingredientes

requieren una gestión cuidadosa y estratégica para garantizar el éxito a largo plazo de la empresa. Es decir, la empresa tiene un potencial prometedor, pero debe abordar sus debilidades y amenazas de manera proactiva para capitalizar plenamente sus fortalezas y oportunidades.

### Conclusiones de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

El análisis PEYEA indica que la empresa se encuentra en el cuadrante competitivo, lo cual sugiere que estará en una posición desafiante en un mercado con alta rivalidad entre competidores. Considerando el contexto detallado sobre las tendencias de consumo veganos en Argentina, la empresa de postres de kéfir vegano proteico enfrenta un escenario exigente pero con oportunidades para destacarse.

La empresa tiene desafíos significativos en términos de competencia intensa, pero también cuenta con fortalezas en innovación, beneficios probióticos y uso de ingredientes orgánicos. Para capitalizar plenamente sus oportunidades de crecimiento, la empresa debe abordar sus debilidades, como la competencia creciente y la necesidad de educar al consumidor. Con un enfoque estratégico y proactivo, la empresa puede posicionarse de manera sólida en el mercado argentino y superar los desafíos presentes en su entorno político, económico, social y tecnológico.

Respeto a la estrategia ya que la empresa se encuentra en el cuadrante competitivo y considerando el contexto de las tendencias de consumo veganas en Argentina, la estrategia que más se adaptaría a la empresa de postres de kéfir vegano proteico sería la de desarrollo del producto en el mercado.

Dado que la empresa enfrenta un mercado altamente competitivo, es crucial diferenciarse a través de la innovación en sabores, texturas y productos, así como obtener certificaciones veganas para respaldar su propuesta de valor. La comunicación efectiva de los valores y beneficios del producto, junto con la creación de experiencias de consumo satisfactorias, será clave para construir lealtad de marca y reducir el poder de negociación de los clientes.

Además, es fundamental mantenerse al tanto de las tendencias del mercado y las innovaciones en productos alternativos para seguir siendo relevante y atractiva para los consumidores. Aprovechando las fortalezas en innovación, beneficios probióticos y uso de ingredientes veganos, la empresa puede capitalizar sus oportunidades de crecimiento y superar los desafíos presentes en su entorno competitivo.

### Oportunidad y Solución

El veganismo es un estilo de vida en crecimiento que se caracteriza por no consumir productos de origen animal. En Argentina, la población vegana y vegetariana ha aumentado

significativamente, el 12% de la población de Argentina es vegana o vegetariana. Marcando un aumento del 3% con respecto al año anterior (2023)

Este cambio hacia una dieta basada en plantas se ve reflejado en el creciente interés de los argentinos por opciones veganas y vegetarianas. Además, el veganismo y el vegetarianismo se destacan como una posición ética que promueve el respeto hacia los animales, el planeta y las personas y a su vez contribuye a la reducción de gases de efecto invernadero para frenar el cambio climático.

Considerando la información planteada anteriormente en el problema, se destaca una gran oportunidad para destacarse en un mercado en crecimiento. La oportunidad radica en enfocarse en la comercialización y promoción de los beneficios únicos del yogur de kéfir para los consumidores. El producto se destaca como una exquisita elección, satisfactoria al paladar con su intensidad de sabores, y saludable que cumple con los principios éticos del veganismo y vegetarianismo al no contener ingredientes de origen animal.

Además, se pueden destacar los beneficios nutricionales del kéfir, como su aporte de probióticos y su digestibilidad, que pueden ser especialmente atractivos para este público preocupado por la salud y el bienestar. Para solucionar este desafío de marketing, se recomienda desarrollar una estrategia de comunicación sólida que resalte los beneficios, el sabor y los valores éticos del yogur de kéfir. Se puede colaborar con influencers veganos, y utilizar las redes sociales y medios digitales para llegar a la audiencia objetivo. Además, se obtendrá la certificación vegana V-Label reconocida para validar la autenticidad del producto y generar confianza entre los consumidores veganos.

## Ventaja Competitiva y Barreras de entrada y salida

### Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de la empresa radica en su especialización en yogures de kéfir veganos con certificación V-Label, lo que refleja una congruencia ética tanto con la empresa como con su público objetivo. Al enfocarse exclusivamente en este producto, la empresa demuestra un compromiso firme con los valores veganos, lo que resuena con los consumidores que buscan opciones alimenticias alineadas con sus principios éticos.

Al ofrecer opciones que no solo son éticamente alineadas, sino que también son irresistiblemente sabrosas, la empresa logra no solo destacarse en el mercado, sino también establecer conexiones profundas y de confianza con sus consumidores, quienes valoran la autenticidad y excelencia en la oferta de productos veganos.

## Barreras de entrada y salida

### **Barreras de entrada al mercado argentino:**

1. Regulaciones y requisitos legales para comercializar productos.
2. Competencia establecida en el mercado local.
3. Costos de establecimiento y operación en Argentina.
4. Barreras arancelarias y restricciones comerciales.
5. Diferencias culturales y preferencias de los consumidores argentinos.

### **Barreras de salida del mercado argentino:**

1. Costos de liquidación y cierre de operaciones.
2. Compromisos contractuales con proveedores, empleados y socios comerciales.
3. Reputación de la empresa en el mercado argentino.
4. Impacto en la cadena de suministro y distribución.
5. Posibles implicaciones legales y fiscales al abandonar el mercado.

Las barreras de entrada se consideran altas debido a la complejidad de las regulaciones y requisitos legales para importar y comercializar productos en Argentina. Estos requisitos pueden incluir la obtención de licencias y permisos específicos, el cumplimiento de normativas de calidad y seguridad, así como la adaptación a las normas locales de etiquetado y embalaje. Además, la presencia de competidores establecidos en el mercado argentino puede dificultar la penetración de nuevos actores. Los altos costos de establecimiento y operación en Argentina, que pueden incluir gastos de infraestructura, personal y marketing, también representan una barrera significativa. Las barreras arancelarias y restricciones comerciales, como los impuestos de importación y las cuotas de mercado, pueden limitar el acceso a ciertos sectores. Por último, las diferencias culturales y las preferencias de los consumidores argentinos pueden requerir una adaptación cuidadosa de la estrategia de marketing y ventas para tener éxito en el mercado.

Las barreras de salida se consideran altas debido a los costos significativos asociados con la liquidación y cierre de operaciones en Argentina. Estos costos pueden incluir el despido de empleados, la cancelación de contratos con proveedores y socios comerciales, así como la venta o liquidación de activos. Los compromisos contractuales existentes, como acuerdos de arrendamiento a largo plazo o contratos de suministro, pueden dificultar la salida de la empresa del mercado argentino sin incurrir en penalizaciones o costos adicionales. La reputación de la empresa en el mercado argentino también puede ser una barrera, ya que un retiro repentino o mal gestionado podría afectar negativamente la percepción de la marca. El impacto en la cadena de suministro y distribución, así como las posibles

implicaciones legales y fiscales al abandonar el mercado, también deben ser considerados al evaluar las barreras de salida.

## Planteo de Estrategias

### Genérica (liderazgo en costo, diferenciación, nicho)

La empresa se basa en una estrategia dominada por la diferenciación de producto basada en nicho.

Al tener una oferta congruente y especializada en yogurt, lo cual permite un desarrollo de línea de producto más profundo, se alcanza la diferenciación en el segmento objetivo, ya que ofrece un producto buscado por un grupo de consumidores muy específico.

La empresa se posiciona como una marca congruente y especialista al ofrecer un producto deseado por un segmento insatisfecho sin tantas variables a la hora de elegir su consumo.

### Competitiva (líder, retador, seguidor)

Dada la presencia de competidores ya establecidos en el mercado y con una amplia trayectoria, la empresa ha decidido adoptar una estrategia competitiva de seguidor. Esto implica que se alinearán las acciones de la empresa con las de los líderes del mercado para mantenerse actualizada y competitiva en el sector. Esta estrategia permitirá a la empresa seguir de cerca las tendencias y movimientos de los líderes del mercado, aprovechando su experiencia y posición para mejorar su propia posición en el mercado.

### Funcionales (estrategia de etapa de producto)

#### **Política de producto**

- Amplitud: La amplitud se refiere a la variedad de productos que ofrece la empresa. En este caso, la empresa tiene una amplitud de 1, ya que solo ofrece un tipo de producto, aunque con diferentes sabores (4).
- Línea: La línea de productos se refiere a las diferentes variantes de un producto específico. En este caso, la empresa tiene una línea de 4 sabores distintos para el yogurt vegano.
- Profundidad: La profundidad se refiere a la cantidad de opciones disponibles dentro de cada variante de producto. En este caso, la empresa tiene una profundidad de 1,
- En resumen, la empresa tiene una amplitud de 1, una línea de 4 sabores (vainilla, chocolate, frutos rojos y frutilla) y una profundidad de 1 opción de tamaño (350ml) dentro de cada sabor.

### **Política de precios:**

Dado que la estrategia competitiva requiere una comunicación agresiva, la estrategia determinada para KefiYog será una de "Precio neutro", debido a que no se utilizará esta herramienta del mix "para obtener cuota de mercado, al tiempo que no se permite que el precio límite la cuota. Minimiza el papel del precio como herramienta de marketing a favor de otras herramientas que se consideran más poderosas. Las herramientas más fuertes de la marca serían la comunicación, el producto diferencial y sus canales.

### **Política de distribución:**

Se llevará a cabo una estrategia de distribución selectiva debido a las ventajas que ofrece al dirigirse a un público específico interesado en productos saludables y veganos. Al enfocarse en las dietéticas principales, se busca conseguir visibilidad de los yogures de kefir veganos, lo que ayudará a diferenciarlos en el mercado y a captar la atención de los consumidores objetivo. Además, al firmar acuerdos de distribución exclusivos con estos establecimientos, se fortalecerán las relaciones comerciales y se asegurará una adecuada promoción de los productos. En resumen, la estrategia de distribución selectiva en las dietéticas principales se considera la más efectiva para posicionar los yogures de kefir veganos como una opción atractiva y saludable en el mercado, lo que se espera contribuya al éxito en su comercialización.

Las dietéticas con las que se comercializará serán: Grandiet, Vitalcer, New Garden, Dietéticas Tomy, Sabores sin Tacc.

### **Política de comunicación:**

Se llevará a cabo una estrategia de comunicación de tipo "pull", en donde se buscará alcanzar a los consumidores finales para que prueben el producto y fidelizarlos.

Por un lado, se trabajará de manera prioritaria la comunicación en las redes sociales y con marketing de influencer relacionados a la alimentación vegana.

Para ello se utilizarán cuentas propias de Facebook e Instagram exhibiendo el nuevo producto de la marca a los seguidores. Además, con el propósito de lograr una mayor cobertura y alcance, se pautará en estos medios y se utilizarán influencers que permitirán multiplicar ese objetivo.

Por otro lado, se realizarán distintas actividades en las redes sociales con la finalidad de generar mayor interacción con los consumidores y lograr que conozcan a los yogures de marca.

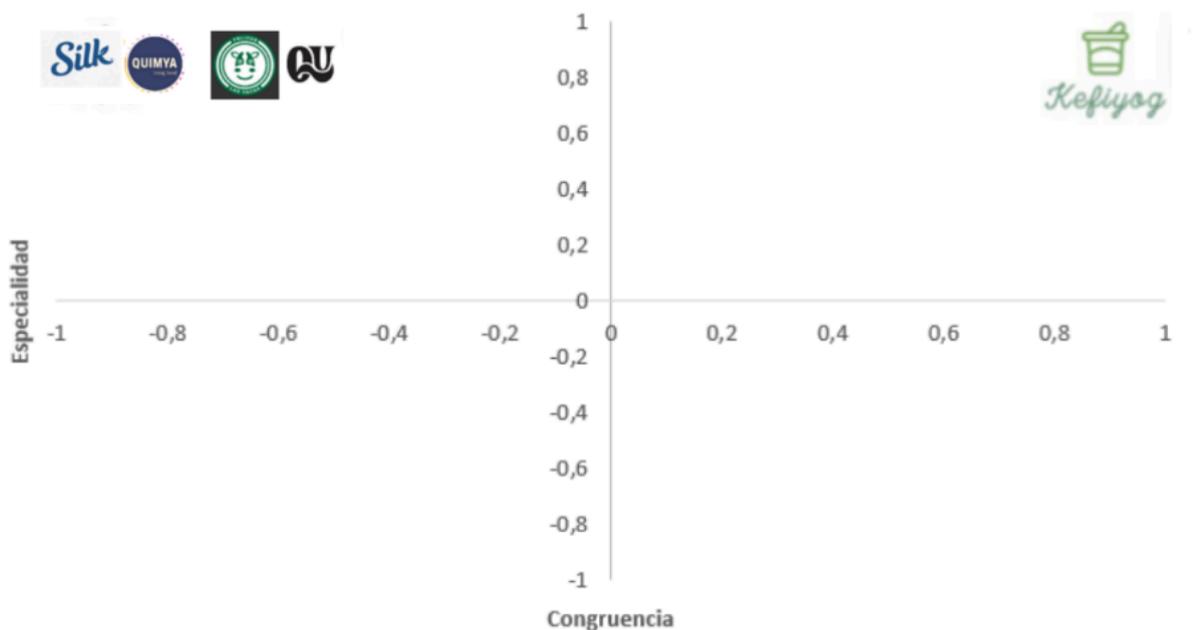
Por último, la marca trabajará con material POP en el punto de venta para lograr diferenciar al producto en la góndola de los principales supermercados haciendo hincapié en los beneficios que este aporta.

## Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento estará basada en el “Posicionamiento por beneficio”, centrándose en los beneficios que puede aportar el consumo de la marca, y se apoyará en las características de:

- Especialistas (desarrollo de una única línea, concentrando todos nuestros esfuerzos en ellas, ofreciendo una considerable variedad de oferta de 4 sabores).
- Congruentes (productos 100% alineados a los principios veganos).

## Mapa de posicionamiento



Mediante el análisis realizado en el mapa de posicionamiento, se destaca que la mayoría de las empresas se ubican en el cuadrante de no especialistas y congruente, ya que todas las ofertas de la competencia se adaptan 100% a las necesidades y calores del segmento vegano, pero poseen en su cartera mucha variedad de productos, como leches, quesos, barras de cereal, etc.

La empresa KefiYog se encuentra en el cuadrante de especialidad y congruente (1 y 1), ya que se dirige al público con una oferta de yogures de cuatro sabores distintos que se adaptan 100% a los requerimientos del segmento.

Se apoya en la estrategia de posicionamiento de “más por lo mismo”, ya que, como se menciona en la política de precios, éste no tiene un papel importante como herramienta de marketing en este proyecto.

Esta estrategia se basa en resaltar las características y beneficios únicos que ofrece la empresa en comparación con sus competidores, a pesar de tener un precio similar.

Además, se resaltaría el uso de ingredientes veganos y proteicos, la elaboración del producto veganos y los demuestra el compromiso de la empresa con la sostenibilidad y la responsabilidad sobre el cuidado de los derechos animales.

### Segmento objetivo: Armado de Cascada

El segmento objetivo inicial comprendía individuos de entre 18 y 65 años de edad. Este rango incluye tanto a jóvenes adultos como a personas de mediana edad y mayores, abarcando diversas etapas de la vida adulta. Luego de la investigación de mercados cuantitativa se concluyó que el público objetivo de KefiYog será el rango etario de 18 a 35 años de edad, siendo éste el público objetivo y de 18 a 65 años el público objetivo ampliado.

El interés principal de este grupo se sitúa en el veganismo, reflejando un compromiso con elecciones alimenticias responsables con el medio ambiente. Adicionalmente, en un plazo de tiempo futuro, este segmento abarca a personas intolerantes a la lactosa y a aquellas altamente interesadas en su salud alimenticia, quienes buscan opciones que se alineen con sus necesidades dietéticas específicas y su bienestar general.

En términos socioeconómicos, el mercado objetivo se distribuye entre los niveles ABC1 (5%), C2 (17%) y C3 (28%). Esta distribución indica que los productos de la empresa deben ser accesibles y atractivos para un amplio espectro de consumidores, desde aquellos con mayores recursos hasta aquellos con ingresos más moderados.

Según estos parámetros dados, y contemplando que el producto será comercializado en CABA y GBA distribuido principalmente a través de las principales cadenas de dietéticas, el segmento objetivo total es de 487.564 personas.

### Objetivos del proyecto

#### Objetivos a largo plazo

1. Expandir la presencia de la empresa en el mercado internacional en 3 países latinoamericanos en un plazo de 7 años.

2. Apalancarse en la presencia fuera de Argentina, aumentando las ventas internacionales para que representen el 25% de las ventas totales de la empresa en un plazo de 10 años
3. Diversificar la cartera de productos y servicios para atender las necesidades de un público más amplio, incluyendo la introducción de líneas de productos específicamente diseñados para personas con intolerancia a la lactosa en un plazo de 5 años que represente el 15% de las ventas totales<sup>15</sup>
4. Obtener un NPS mayor al 30% en un plazo de 5 años.
5. Alcanzar un 30% del market share en un plazo de 5 años.

### Objetivos a mediano plazo

1. Mejorar la eficiencia operativa y la productividad en un 15% mediante la optimización de procesos internos en un plazo de 2 años
2. Realizar una encuesta en línea a 2,500 consumidores veganos en AMBA para identificar las principales tendencias de consumo y expectativas de producto, y desarrollar un nuevo producto o mejora de producto basado en los hallazgos más significativos para fines del segundo año.
3. Alcanzar un market share del 30% del mercado en un plazo de 3 años.
4. Aumentar las ventas totales de KefiYog en un 25% al finalizar los próximos 24 meses, mediante la expansión de puntos de venta en el mercado local y la mejora de la visibilidad en puntos de venta estratégicos.

### Objetivos a corto plazo:

1. Lanzar una campaña promocional para dar a conocer los nuevos productos dirigidos a personas veganas y generar interés en el segmento objetivo en los primeros 3 meses, alcanzando un mínimo de 500.000 personas
2. Llegar a un NPS de al menos 7%, mejorando la experiencia del cliente a través de la implementación de herramientas de atención al cliente y la personalización de servicios en el primer año.
3. Incrementar la presencia en redes sociales y plataformas digitales (generación de contenido) para fortalecer la comunicación con los clientes y aumentar la visibilidad de la marca, consiguiendo al menos 12.000 seguidores el primer año.
4. Realizar al menos 5 eventos y actividades de promoción para generar engagement con la comunidad y fomentar la fidelización de los clientes durante el primer año.
5. Alcanzar un 20% del market share durante el primer año.
6. Incrementar las ventas mensuales de KefiYog en un 15% en los próximos 6 meses

## Tablero de Control

Este tablero proporciona una estructura clara para monitorear el progreso hacia los objetivos establecidos en diferentes plazos. Cada objetivo está acompañado de indicadores clave de rendimiento (KPIs) y metas específicas para evaluar el éxito de las iniciativas implementadas. Se pueden asignar responsables para cada objetivo y realizar seguimientos periódicos para ajustar estrategias según sea necesario.

Area	Indicador	Medición	Rango de alerta			Frecuencia de control	Responsable
			Bueno	Regular	Malo		
Consumidor	Satisfacción del cliente	NPS (promotores y detractores)	>7%	7%> NPS >3%	<3%	Semanal	Agencia
	Mejorar experiencia del cliente	Ratio de respuesta cada 2hs (reclamo o duda realizada / Reclamo o duda solucionada) x 100	>70%	70> Ratio > 20%	<20%	Semanal	Agencia
	Aumento de seguidores en IG	Cantidad de seguidores >12000		Entre 1200 y 7000	<7000	Anual	Agencia
	Conocimiento de la marca	Encuesta: Personas que reconocen la marca / personas que ven el logo de la marca	>50% reconocen la marca	Entre el 20% y 50% reconocen la marca	<20% reconocen la marca	Semestral	Agencia
	Engagement con los clientes	(interacciones/Alcance) * 100	>10%	Entre el 3% y 10%	<3%	Semanal	Agencia
	Concientizar sobre los beneficios de productos veganos	Realización de eventos	5 eventos	2 a 5 eventos	<2 eventos	Semestral	Marketing
Marketing y comunicación	Market Share	Porcentaje en el mercado	> 30% (LP) / > 20% (MP) / > 10% (CP)	20-30% / 15-20% / 5-10%	< 20% / < 15% / < 5%	Anual	Director Comercial
	Establecer alianzas estratégicas	Colaboraciones con el objetivo específico de expandir base de clientes	>2	1	0	Anual	Marketing
	Alcance de Campaña Promocional	Número de personas alcanzadas	> 500,000	300.000-500.000	< 300,000	Por campaña	Marketing
	Adaptar la estrategia a las demandas del mercado	Amplitud de la cartera de producto	>2 variantes	1 variante	0 variantes	Anual	Marketing
Producción	Eficiencia Operativa	Porcentaje de mejora	> 15%	10-15%	< 10%	Anual	Jefe de Operaciones
	Producción	Inventario vs Demanda	Demanda = Producción	Demanda > Producción	Producción > Demanda	Mensual	Producción + ventas
	Calidad	Productos que cumplan con nuestros estándares de calidad	>90%	Entre 50% y 90%	<50%	Mensual	Producción
Financiero	Tasade devolución de pedidos	Devoluciones de compras por inconformidad	<8%				Producción + ventas
	ROI	% del ROI	>50%	Entre 15% y 50%	<15%	Anual	Producción + ventas
	Ventas	Unidades de ventas	10000	Entre 5000 y 10000	<5000	Anual	Ventas
	Incremento de ventas	Aumento del % de ventas	> 30%	20-30%	< 20%	Anual	Ventas

La esencia de KefiYog reside en su enfoque centrado en el cliente, los cuales constituyen su propuesta de valor y su ventaja competitiva. Para garantizar una comprensión profunda del consumidor, el tablero de control de la empresa refleja aspectos cruciales a tener en cuenta.

El público objetivo de KefiYog se caracteriza por utilizar principalmente las redes sociales, especialmente Instagram, como fuente principal de información. Por ende, los indicadores del área de consumidor se enfocan en las interacciones clave en estas plataformas, así como en los elementos que impulsarán el crecimiento de la marca dentro de la industria vegana. La gestión de la comunicación y las redes sociales será tercerizada a una agencia especializada, la cual se encargará de medir y controlar cada indicador de manera efectiva.

Es fundamental destacar que la satisfacción del cliente y el compromiso son aspectos cruciales para alcanzar el objetivo de la empresa de convertirse en la marca líder en yogures veganos.

## Planteo de Investigación de Mercados

La intención de la investigación de mercados planteada fue analizar la posibilidad de ingresar al mercado vegano y vegetariano con una propuesta distintiva como la que plantea KefiYog.

Para esto, se buscó identificar distintos aspectos del comportamiento del consumidor, como la frecuencia de uso de productos lácteos, los beneficios buscados por el consumidor, y los canales por los cuales los adquiere.

Por otro lado, se busca conocer qué característica de productos influye más sobre su decisión de compra. Como también, conocer qué precio máximo estarán dispuestos a pagar por los productos de KefiYog.

Para esto, se realizó una investigación cualitativa en primer lugar, y posteriormente una investigación cuantitativa de forma tal de obtener datos primarios y conocer las conductas del consumidor.

## Conclusiones de la Investigación cualitativa

Se llevó a cabo una investigación exploratoria utilizando la técnica de recolección de datos mediante entrevistas en profundidad. En este estudio, se emplearon guías de pautas para orientar las entrevistas.

Los participantes fueron seleccionados mediante un método de conveniencia. Se llevaron a cabo dos entrevistas con expertos en el campo: Jano Lioy Lupis, Ingeniero en alimentos y María Sol Pascua, Licenciada en Nutrición.

Para el grupo de usuarios frecuentes, se entrevistó a dos individuos seleccionados en función del segmento de mercado al que apunta la empresa. Estos incluyeron a Candela Rubin, una vegana de 24 años residente en CABA, y a Nicolás Marino, un nutricionista de 27 años.

El análisis exhaustivo de las entrevistas realizadas a dos expertos y dos heavy users revela información valiosa para el desarrollo y la comercialización de KefiYog, un yogur plant-based a base de kéfir. A través de las diversas perspectivas ofrecidas, se destaca la importancia de mantener un alto estándar en la calidad y la consistencia del producto, especialmente en lo que respecta a la preservación de los nutrientes esenciales como proteínas, vitaminas y probióticos que el kéfir naturalmente posee. Estos componentes son cruciales no solo para la salud intestinal, sino también para el bienestar general del consumidor.

En términos de producción, se enfatiza la fermentación como un proceso clave que no solo afecta la textura y el sabor del producto, sino que también asegura la incorporación de microorganismos beneficiosos. Las decisiones sobre el empaque, particularmente la elección entre plástico y vidrio, deben equilibrar consideraciones de costo, impacto

ambiental y percepción de calidad por parte del consumidor. Además, se recomienda la refrigeración durante el almacenamiento y la distribución para mantener la integridad y frescura del yogur.

Desde una perspectiva nutricional, el kéfir es reconocido por su perfil completo de aminoácidos y micronutrientes, que son altamente beneficiosos para una dieta vegana. Sin embargo, para ampliar su atractivo y asegurar que cumple con las necesidades dietéticas diarias de diversos grupos de consumidores, se sugiere la fortificación con vitaminas y minerales específicos como B12 y calcio. Además, la incorporación de ingredientes como semillas de chía o frutas puede enriquecer el contenido de fibra y antioxidantes, fortaleciendo el perfil saludable del producto.

La comunicación y el marketing de KefiYog deben abordar y educar sobre los beneficios únicos del kéfir, especialmente para despejar malentendidos comunes y aumentar su aceptación entre los veganos y vegetarianos, quienes pueden no estar familiarizados con este ingrediente. Resaltar la sostenibilidad y la ética del producto, junto con su compatibilidad con un estilo de vida respetuoso con el medio ambiente y los animales, probablemente resonará bien con el mercado objetivo.

Finalmente, la adopción de etiquetas claras y detalladas que reflejan tanto la información nutricional como las certificaciones relevantes, como la confirmación de que el producto es vegano y vegetariano, puede influir positivamente en la percepción del consumidor y ayudar a KefiYog a establecerse como una opción de confianza y de alta calidad en el mercado de alimentos saludables.

### **Heavy user 1: Candela Rubin - Consumidora vegana**

Durante la entrevista, Candela proporcionó información valiosa sobre sus hábitos de consumo, preferencias y criterios de selección de productos veganos, específicamente yogures de kéfir. Sus respuestas revelan que consume productos veganos a diario como parte de su alimentación, gastando aproximadamente 50 mil pesos al mes en estos productos lácteos. Prefiere comprar en tiendas especializadas en alimentos veganos, supermercados con opciones veganas y dietéticas, y dedica tiempo a investigar y comparar productos antes de comprar, priorizando la calidad de los ingredientes, el sabor, la textura, la sostenibilidad del producto y la reputación de la marca.

Candela ha probado yogures veganos con base de kéfir y espera obtener beneficios para la salud como mejorar la digestión, fortalecer el sistema inmunológico y mantener un equilibrio

en la microbiota intestinal. Le gustaría ver una amplia variedad de sabores naturales y creativos en los yogures veganos de kéfir, con preferencia por envases individuales. La sostenibilidad y el respeto al medio ambiente son aspectos fundamentales para ella, por lo que es crucial que el envase del yogur sea reciclable o reutilizable.

A pesar de que los productos veganos suelen ser un poco más caros que los lácteos tradicionales, Candela considera que vale la pena invertir en productos de calidad que se alineen con sus intereses. Su producto ideal sería un yogur vegano cremoso, con un sabor delicioso y una amplia variedad de sabores, y estaría dispuesta a pagar más por un yogur vegano enriquecido con probióticos o superalimentos que aporten beneficios adicionales para la salud. Además del precio, consideraría la calidad de los ingredientes, el sabor, la textura, la sostenibilidad y la reputación de la marca al evaluar la relación calidad-precio de un producto.

La información proporcionada por Candela destaca la importancia de la calidad, la sostenibilidad y la innovación en el desarrollo y comercialización de yogurt de kéfir vegano. Este conocimiento es esencial para satisfacer las necesidades del segmento objetivo de productos veganos y desarrollar estrategias efectivas de comercialización.

## **Heavy user 2: Nicolas Mariano - Nutricionista**

Durante la entrevista, el nutricionista compartió su profundo conocimiento sobre el kéfir, destacando sus numerosos beneficios para la salud. Describió el kéfir como un fermento que mejora significativamente la digestión y la salud gastrointestinal, lo que, al ser un alimento vivo, también contribuye a la mejora de la inmunidad y la absorción de nutrientes. Además, frecuentemente recomienda el consumo de kéfir a sus pacientes, subrayando que sus propiedades son beneficiosas incluso para aquellos sin patologías específicas, lo que amplía considerablemente el público objetivo para el yogur plant-based de kéfir.

Comparativamente, considera al kéfir superior a otros alimentos fermentados como el chucrut, debido a su contenido en proteínas y grasas, y aconseja introducirlo gradualmente en la dieta para permitir que el sistema digestivo se adapte. Pone especial énfasis en la importancia de un sabor y textura aceptables, sugiriendo el uso de sabores naturales para mejorar la palatabilidad del producto. La variedad de sabores, tales como fresa y durazno, es crucial para atraer tanto a consumidores habituales como a aquellos menos familiarizados con productos fermentados.

El nutricionista también insiste en la importancia de un etiquetado claro y honesto que informe adecuadamente sobre los beneficios para la salud, la carga bacteriana y la composición natural del producto, evitando el engaño y promoviendo la transparencia. Valora que los productos como el yogur plant-based de kéfir mantengan una alta carga bacteriana y sean elaborados con ingredientes naturales sin conservantes, asegurando así que el producto sea saludable y no ultra-procesado.

Reconoce que el precio más elevado de los productos veganos y vegetarianos puede ser un desafío, pero argumenta que los beneficios para la salud justifican la inversión. Además, sugiere que una campaña de marketing educativa sobre el consumo moderado y efectivo del producto podría maximizar su valor y accesibilidad para los consumidores.

### **Experto 1: Jano Lioy Lupis - Ingeniero en Alimentos**

En la entrevista, el ingeniero en alimentos detalló el proceso fundamental de producción del yogur plant-based de kéfir, centrando la atención en la fermentación como elemento clave para desarrollar tanto la textura deseada como las propiedades benéficas del yogur, mediante la incorporación de microorganismos vivos que favorecen la salud digestiva. En cuanto al embotellado y los materiales de envase, recomendó el uso de vidrio por su capacidad de no alterar las propiedades del producto, aunque advirtió que el vidrio podría incrementar los costos de transporte debido a su peso. Alternativamente, sugirió el plástico reciclable como una opción más ligera y económica, aunque menos premium que el vidrio.

Además, destacó que la acidez resultante del proceso de fermentación es esencial para la conservación del producto, ya que el bajo pH actúa como un conservante natural. Propuso la adición de azúcares naturales y sabores para ajustar el perfil de sabor según las preferencias del mercado. Uno de los principales desafíos mencionados fue garantizar la calidad del agua y la consistencia en la fermentación para mantener la calidad del producto, señalando que la variabilidad en la masa de microorganismos debido a la naturaleza simbiótica del kéfir puede complicar la estabilidad del producto.

Respecto a la conservación, recomendó mantener el producto refrigerado durante el transporte y en los puntos de venta para conservar su frescura y beneficios, agregando que la generación de gas durante la fermentación y el pH bajo también ayudan a preservar el producto. Observó que, si bien hay muchos productores caseros de kéfir, la producción industrializada de yogur de kéfir no es común, lo que representa una oportunidad de mercado, pudiendo introducir una complejidad nutritiva adicional en comparación con otros yogures fermentados solo con bacterias lácticas.

Subrayó las oportunidades de innovación en la industria, como la posibilidad de explorar productos adicionales basados en kéfir, como helados veganos que utilicen leches alternativas como la de almendras o coco, añadiendo valor al producto por su contenido microbiano. Para mejorar la aceptación del kéfir en un mercado acostumbrado a productos más endulzados, sugirió comenzar con sabores naturales y familiares, lo que podría ayudar a acostumbrar al consumidor a las notas únicas del kéfir mientras mantiene su perfil beneficioso. Finalmente, resaltó la importancia de una fermentación controlada para evitar problemas como la inflación de los envases por el dióxido de carbono y estimó que la vida útil del producto podría variar entre dos días y una semana, dependiendo del control de calidad y la formulación del producto

## **Experto 2: María Sol Pascua - Nutricionista**

En la entrevista, la experta en nutrición evaluó positivamente el kéfir como una fuente rica en proteínas de alta calidad, vitaminas del complejo B, calcio, magnesio y probióticos, todos cruciales para la salud intestinal. Enfatizó la importancia de mantener estos nutrientes en niveles óptimos en el producto final para garantizar su valor nutricional. También señaló que las necesidades nutricionales pueden variar significativamente entre individuos, dependiendo de factores como la edad, el sexo, la actividad física y el estado de salud, sugiriendo que el producto podría beneficiarse de ser comercializado con información que destaque su capacidad para satisfacer diversas necesidades dietéticas.

La experta destacó los beneficios de las proteínas vegetales en el kéfir, que contienen todos los aminoácidos esenciales, lo cual es especialmente valioso para quienes buscan fuentes completas de proteínas vegetales. Mencionó que el kéfir contribuye a una dieta balanceada con su aporte de vitaminas y minerales esenciales. Sugirió fortificar el yogur con vitamina B12, calcio, y posiblemente incorporar ingredientes como semillas de chía o frutas para aumentar el contenido de antioxidantes y fibra, mejorando así su perfil nutricional y atractivo para el consumidor consciente de la salud.

Además, advirtió sobre los riesgos del consumo excesivo de azúcares refinados, como el aumento de peso, el riesgo de diabetes tipo 2, y problemas dentales, recomendando el uso de endulzantes naturales como alternativa. Afirmó que el yogur plant-based a base de kéfir puede ser considerado un alimento completo y saludable para veganos y vegetarianos, debido a su combinación de nutrientes esenciales que apoyan una dieta equilibrada y saludable. Reconoció que puede haber una falta de familiaridad o conocimientos erróneos sobre el kéfir, particularmente su asociación exclusiva con productos lácteos, lo que podría ser un obstáculo para su aceptación entre veganos y vegetarianos.

Finalmente, recomendó enfocar la comunicación sobre los beneficios del kéfir en términos accesibles y prácticos, ofreciendo ejemplos de cómo incorporar el yogur en dietas veganas de manera que resuene con las experiencias cotidianas del consumidor. Consideró que las certificaciones y sellos nutricionales en el empaque pueden influir positivamente en la

percepción del consumidor al proporcionar una señal de calidad y alineación con estándares nutricionales o de producción específicos.

### Conclusiones de la Investigación cuantitativa

Se realizó un estudio concluyente de tipo transversal, con el uso de una encuesta electrónica mediante el software Google Forms, orientado a recabar información acerca de hábitos, conductas y expectativas de potenciales clientes. La metodología utilizada fue por muestreo no probabilístico, y por bola de nieve, dado que la encuesta fue compartida por los encuestados a sus conocidos, de forma tal de alcanzar mayor cantidad de encuestados finales.

#### **Consentimiento informado:**

Dado que la encuesta fue autoadministrada, se ha incluido al comienzo de la misma un párrafo explicando los objetivos de la investigación y solicitando la aceptación. En caso de las personas que han marcado la opción de no aceptación, se dio por concluida la encuesta.

#### **Criterios de inclusión:**

Hombres y mujeres de entre 18 a 65 años de edad, residentes de AMBA que sean veganos y vegetarianos. Toda muestra fuera de este target fue excluida de la encuesta, y descartada de cara al análisis posterior.

El tamaño total de la muestra se determinó en base al cálculo de muestras para poblaciones infinitas (dado el tamaño de población). Considerando un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 5%, el total de muestras mínimas es de 385

#### **Objetivos específicos de la encuesta:**

- Localidad-Dónde compran - Determinar canal de venta preferido según residencia.
  - Hipótesis 1: Los consumidores que viven en CABA recurren más a dietéticas
  - Hipótesis 2: Los consumidores que viven en GBA prefieren supermercados
- Cuántas veces consumen por semana -Tamaño del pote - Encontrar relación entre la frecuencia de consumo y el tamaño del envase del producto.
  - Hipótesis: las personas que consumen más veces por semana prefieren tamaño más grande
- Ingreso-Cada cuánto compran - Ingreso - Intención de compra - Evaluar la intención y frecuencia de compra en el segmento objetivo según sus ingresos.
  - Hipótesis: La gente con mayor ingreso tendrá mayor frecuencia e intención de compra

- Ingreso -Precio dispuesto a pagar - Evaluar rango de precio aceptable por el segmento objetivo
  - Hipótesis: Las personas que están dispuestas a pagar más es porque disponen más ingresos
- Conocen kefir -Base agua o leche - Evaluar preferencia entre Kéfir a base de agua o de leche.
  - Hipótesis: la preferencia del segmento apuntado es de Kefir a base de leche.
- Tamaño - Precio dispuestos a pagar - Evaluar precios dispuestos a pagar y tamaño preferido
  - Hipótesis: A mayor tamaño el consumidor opta pagar precio mayor

La primera conclusión de esta encuesta es que la adopción del veganismo no parece estar influenciada significativamente por el género, lo que sugiere que tanto hombres como mujeres muestran un interés similar en este estilo de vida. Además, el hecho de que la mayoría de veganos se encuentren en el rango de edad de 24 a 35 años (72,9%) indica que este movimiento está siendo impulsado principalmente por jóvenes adultos, posiblemente debido a una mayor conciencia sobre temas de salud, medio ambiente y bienestar animal en esta generación.

No hay una asociación clara entre el precio dispuesto a pagar y el nivel de ingresos de los encuestados. A pesar de las diferencias económicas, tanto los encuestados de menores ingresos como los de mayores ingresos mostraron una disposición similar a pagar el mismo precio por el producto. Esto sugiere que otros factores, como los valores personales o la percepción del valor del producto, pueden tener un papel más importante en la determinación de la disposición a pagar que el nivel de ingresos. A su vez, la intención de compra de productos veganos y vegetarianos, medida tanto como "definitivamente lo compraría" como "probablemente lo compraría", no parece depender del nivel de ingresos de los encuestados. Independientemente de su situación económica, los encuestados mostraron una disposición similar a adquirir productos veganos o vegetarianos.

Tanto en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) como en el Gran Buenos Aires (GBA), según los encuestados, los lugares más populares para la compra de productos veganos y vegetarianos son las dietéticas o supermercados. En segundo lugar, las dietéticas exclusivamente son la opción más común para los consumidores veganos y vegetarianos en ambas regiones. Este hallazgo resalta la importancia de estos establecimientos como puntos de venta clave para la comunidad vegana, lo que sugiere una creciente disponibilidad y demanda de productos veganos y vegetarianos en estos lugares específicos.

Independientemente del consumo semanal de yogurt plant-based, la mayoría de los encuestados mostraron una preferencia por el pote de 350 ml.

Esta encuesta revela una diferencia significativa en la disposición a pagar por el producto entre la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y el Gran Buenos Aires (GBA). En CABA, el 53% de los encuestados están dispuestos a pagar entre \$2500 y \$3000 por el producto, mientras que en GBA, el 40%, siendo en este caso la mayoría de encuestados de

GBA, está dispuesto a pagar entre \$2000 y \$2500 pesos. Esta disparidad sugiere que los consumidores en CABA tienden a tener una disposición a pagar más alta por el producto en comparación con aquellos en el GBA.

Se resalta que más de la mitad de los encuestados (58%) indicaron tener conocimiento sobre el kéfir. De este 58% (205 personas), el 83% (171 personas) expresaron preferencia por un yogurt a base de leche vegetal. Este hallazgo destaca la arraigada preferencia de los encuestados por los productos lácteos en comparación con las alternativas basadas en plantas. Esta alta preferencia puede deberse a factores como el sabor, la textura y la familiaridad con los productos lácteos tradicionales. Sin embargo, también sugiere una oportunidad para la educación y la promoción de productos alternativos a base de plantas para aquellos que buscan opciones más saludables o cruelty free.

Entre aquellos que indicaron que definitivamente comprarían el producto, el 59% están dispuestos a pagar entre \$2500 y \$3000 por él. Este hallazgo sugiere una correlación entre la intención de compra y la disposición a pagar un precio específico por el producto. Los consumidores que están firmemente decididos a adquirir el producto están más dispuestos a invertir en él, lo que indica que la percepción del valor del producto puede ser un factor importante en su decisión de compra. Esto podría ser útil para la estrategia de fijación de precios y marketing del producto para satisfacer las expectativas y preferencias de este segmento de consumidores.

A modo de conclusiones finales y generales:

- Kefiyog tiene un mercado objetivo que está en búsqueda de un producto y se interesa más por lo ideales y lo que éste le aporte al consumidor antes que el precio. El punto de venta es muy importante y se tiene que reforzar con información de calidad.
- Kefiyog puede continuar con la estrategia de precios neutra, ya que corresponde con los valores que el cliente objetivo está dispuesto a pagar.
- Más de la mitad de los encuestados indicaron tener conocimiento sobre el kéfir, y la mayoría de ellos expresaron preferencia por un yogurt a base de leche, destacando la arraigada preferencia por los productos lácteos.
- En cuanto a canales, se puede afirmar que el cliente concurre a un establecimiento que comparta su estilo de vida para comprar el producto, lo cual refuerza la estrategia adoptada.

Para conocer el análisis y números concretos que avalan estas conclusiones, revisar el anexo.

### Segmento del negocio atractivo

KefiYog apunta inicialmente a habitantes de CABA y GBA con un rango etario entre 18 y 65 años de edad, que sean veganos o vegetarianos. Esto nos dejó una demanda potencial de 1.225.858,62 habitantes. Posteriormente, por medio de encuestas, se realizó un filtro de intención de compra acerca del producto que la empresa ofrecerá al mercado y se concluyó en que la mayoría de los encuestados tenían entre 18 y 35 años de edad. A través de esto, se concluye finalmente que el Segmento de Negocio Atractivo está formado por 487.564 habitantes.

## Comportamiento de Compra y Consumo

La investigación llevada a cabo ha proporcionado una visión significativa acerca de las características y comportamientos de compra del segmento objetivo de KefiYog.

En primer lugar, podemos destacar que el beneficio que más se valora a la hora de comprar un producto alimenticio vegano o vegetariano es en primer lugar su **ética animal**, que más del 34% de los encuestados (comparado contra cuidado al medio ambiente, valores nutricionales, certificaciones veganas e innovación de producto). También cabe destacar que el 54% de los encuestados elige como primer o segundo atributo más importante las **certificaciones veganas**.

Por otro lado, los resultados también demostraron que los encuestados suelen consumir productos lácteos veganos frecuentemente, ya que un 58,1% de los encuestados consume 2 a 4 veces por semana y un 33,5% más de 4 veces a la semana.

En cuanto a los factores que influyen en la decisión de compra de nuestro segmento objetivo, el 43% valora al conocimiento de marca en una valoración menor a 4, siendo 1 el valor con menos importancia y 10 mucha importancia. Es decir el segmento no le da importancia a ya conocer la marca previamente. En el orden de importancia a la hora de elegir una marca, lo más importante para el 42% de los encuestados fue la accesibilidad al producto

A la hora de evaluar donde adquieren sus productos veganos y vegetarianos dichos individuos, podemos observar que el 50,43% de los encuestados lo hace en dietéticas, el 24.79% lo hace por internet, el 23.08% lo hace en supermercados

### Proceso de compra y consumo

#### **Reconocimiento de la necesidad de compra:**

El consumidor puede reconocer la necesidad de adquirir el yogur de kéfir plant-based de KefiYog en diversas situaciones:

1. Interés en una alimentación más saludable: El consumidor podría sentir la necesidad de mejorar su dieta y buscar alternativas más saludables y nutritivas, como el yogur plant-based de kéfir, que ofrece beneficios para la salud digestiva<sup>1</sup>.
2. Preocupación por el bienestar animal y el medio ambiente: Personas comprometidas con el veganismo o interesadas en reducir su impacto ambiental podrían buscar opciones de productos lácteos alternativos como el yogur plant-based de kéfir.
3. Recomendaciones de amigos, familiares o influencers: Las recomendaciones personales o de figuras influyentes en redes sociales pueden motivar a los consumidores a probar nuevos productos, especialmente si son vistos como beneficiosos para la salud y el bienestar.
4. Búsqueda de opciones de yogures veganos que tengan un intenso y destacable sabor

---

<sup>1</sup> (Kéfir: Qué Es Y Cuáles Son Los Beneficios De Consumirlo #CienciaUniversitaria, 2023)

### **Búsqueda de información:**

Una vez reconocida la necesidad, los consumidores pueden buscar información sobre el yogur de kéfir plant-based de KefiYog de diversas formas:

1. Búsqueda en línea: Utilizando motores de búsqueda como Google, los consumidores pueden buscar términos relacionados con productos lácteos veganos y vegetarianos o específicamente con yogur plant-based de kéfir.
2. Redes sociales: Plataformas como Instagram, Facebook y Youtube son espacios donde los consumidores pueden encontrar reseñas, comentarios y recomendaciones sobre el yogur de kéfir vegano de KefiYog. Además, pueden seguir la cuenta de la marca para recibir actualizaciones y contenido relevante.
3. Consultas con expertos en nutrición: Algunas personas pueden preferir obtener información de profesionales de la salud, como nutricionistas o dietistas, quienes pueden proporcionar orientación sobre los beneficios nutricionales del yogur de kéfir vegano y su papel en una dieta equilibrada.

### **Evaluación de opciones:**

Una vez recopilada la información, los consumidores evaluarán las diferentes opciones de yogur de kéfir vegano disponibles en el mercado. Algunos factores que podrían influir en su decisión incluyen:

1. Beneficios para la salud: Buscarán productos que ofrezcan beneficios para la digestión, el sistema inmunológico y la salud en general, como los probióticos presentes en el kéfir.
2. Sabor del yogurt: Valorarán opciones de yogures de kéfir que tengan un delicioso e intenso sabor.
3. Calidad de los ingredientes: Valorarán la calidad de los ingredientes utilizados en la elaboración del yogur de kéfir vegano de KefiYog, prefiriendo aquellos que sean naturales, orgánicos y libres de ingredientes artificiales.
4. Sostenibilidad y responsabilidad social: Los consumidores pueden optar por marcas comprometidas con prácticas sostenibles y éticas, como el uso de envases reciclables y el apoyo a causas sociales.
5. Accesibilidad del producto: valoran mucho más la facilidad de encontrar un producto que la marca.
6. Certificaciones veganas: lo consideran de suma importancia, ya que es la confirmación de que están consumiendo el producto correcto. La validación de que están cumpliendo con su propia ética hacia los animales es primordial.

### **Decisión de compra:**

Finalmente, los consumidores tomarán la decisión de compra basándose en la información recopilada y en sus propias preferencias y valores. Optarán por el yogur de kéfir vegano de

KefiYog si consideran que cumple con sus expectativas en cuanto a sabor, calidad, beneficios para la salud y valores de la marca.

### Planteo de Insights

Dato	Información	Hallazgo	Insight	Recomendación	Valor
El sabor del kéfir no es del agrado de algunas personas, pero lo consumen por recomendación nutricional	La percepción del sabor del kéfir es negativa para algunas personas, pero se sigue considerando por sus beneficios para la salud	Oportunidad de mejorar la aceptación del kéfir mediante oferta de variedad de sabores	" El kéfir es feo pero me lo recomendó la nutricionista"	Desarrollar y promover diferentes sabores de kéfir que sean más agradables al paladar, destacando tanto los beneficios para la salud como las opciones de sabor.	Incrementar la aceptación y el consumo de kéfir al hacerlo más atractivo para aquellos que inicialmente no disfrutaban su sabor, lo que podría aumentar la fidelización de los clientes.
La leche de almendra es mejor tolerada por algunas personas en comparación con la leche de vaca.	Algunas personas experimentan una mejor digestión y bienestar al consumir leche vegetal en lugar de leche de vaca.	Existe una demanda creciente por productos elaborados con leches vegetales debido a su mejor tolerancia digestiva.	"La leche de almendra me cae mucho mejor que la leche de vaca"	Incluir y promover productos hechos con leches vegetales, como la leche de almendra, en la oferta de kéfir y yogurt veganos.	Atraer a consumidores que buscan alternativas a la leche de vaca por razones de salud o preferencia personal, ampliando el mercado y mejorando la satisfacción del cliente.
Algunas familias están adoptando una dieta completamente vegana por la preferencia de sus hijos.	La tendencia hacia el veganismo está siendo impulsada no solo por adultos, sino también por los más jóvenes.	Hay una creciente demanda de productos veganos, especialmente entre familias que buscan opciones saludables y éticas.	"Mis hijos empezaron a pedirme comidas que no tengan carne y ahora comemos solo comida vegana"	Enfocar la promoción de productos de kéfir y yogurt veganos destacando sus beneficios para toda la familia y su adecuación a dietas veganas.	Captar a un mercado familiar que está adoptando el veganismo, ofreciendo productos que se alineen con sus valores y necesidades dietéticas, lo que puede aumentar la

					lealtad y la repetición de compra.
--	--	--	--	--	------------------------------------

## Marketing Mix

### Producto

El producto se venderá envasado en potes de 350 ml. La amplitud de la marca está compuesta por una sola línea de productos, la cual es la de yogures veganos de kéfir. La longitud está acorde a la cantidad de sabores: vainilla, chocolate, frutilla y frutos rojos. Estos, según la encuesta realizada (ver tabla de preferencias de sabores en anexo), fueron los más votados en orden de preferencia. La profundidad será de una para cada sabor, ya que, como se menciona al principio, será un producto envasado en potes de 350 ml.

Todos los productos de la marca tendrán la característica de ser 100% veganos, desde la producción hasta el packaging empleado. En el mercado, a diferencia de otras marcas, KefiYog ofrecerá una variedad de sabores (4), acorde a lo que el segmento demanda. El kéfir es un alimento alto en probióticos y aminoácidos, pero no tiene una valoración positiva por parte del segmento en cuanto al sabor. Por eso, ofrecer una alternativa de un producto altamente beneficioso para el segmento, pensado especialmente para ellos, posiciona a la empresa y resulta un beneficio remarcable para la marca. Sin embargo, el beneficio principal es la alineación de KefiYog con las creencias y los valores de vida del cliente.



## Etiquetado:

Este punto es importante, ya que comunica los valores y propuesta de valor de la marca. Se dará importancia a la certificación de que los productos son veganos y tendrán las etiquetas correspondientes según la ley de etiquetados vigente en Argentina.

El etiquetado contendrá, del lado del frente, la marca KefiYog, el tamaño del yogurt, su frase característica “yogurt plant-based de kéfir” y los distintos sabores que representan la gama de yogures que se comercializarán.

Por el lado del revés, la etiqueta de cada uno de los sabores contendrá sus respectivos ingredientes y valores nutricionales que permitirán a KefiYog ser transparente con sus consumidores y que los mismos puedan informarse en cuanto a los yogures.

En relación a las leyes de etiquetado, y teniendo en cuenta los valores nutricionales del producto, los yogures de KefiYog llevarán incorporados únicamente el sello de “Exceso de azúcares”<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> Secretaría de calidad en salud y secretaría de agricultura, ganadería y pesca. (2022, Septiembre)



### **Niveles de producto:**

**Básico:** Yogurt. Un lácteo 100% vegano para los consumidores que busquen una alimentación saludable, alineada con sus estilos de vida y creencias.

**Genérico:** Materia prima cruelty free. Variedad de sabores.

**Esperado:** Profundidad en la oferta de sabores al mismo tiempo que se colabora con el cuidado animal.

**Aumentado:** Una fuerte identidad de marca. Una alta congruencia de comunicación y especialización en su línea de producto.

**Potencial:** Contar con una mayor cantidad de sabores y presentaciones. Hacer una extensión de línea al introducir un yogurt plant-based a base de kéfir sin lactosa, para los intolerantes a la misma. Ser top of mind a la hora de elegir un yogurt plant-based.

### **Packaging:**

En el contexto de introducir un producto innovador en el mercado de alimentos saludables y sustentables, es fundamental considerar cuidadosamente la presentación y las características del empaque. La propuesta actual para el yogurt de kéfir vegano se centra en ofrecer el producto en envases individuales, utilizando frascos de vidrio de tamaño estándar de 350 gramos. Esta elección no solo refleja una preocupación por la sostenibilidad, dado el carácter reciclable del vidrio, sino que también facilita la conservación del producto en condiciones óptimas.

Desde el punto de vista del diseño, se ha optado por un formato ergonómico y práctico que garantiza facilidad en la manipulación y el consumo del yogur. Esto es especialmente importante en un producto destinado a consumidores conscientes de su salud y bienestar, quienes valoran no solo los beneficios internos del producto sino también la experiencia de uso. Además, las etiquetas de los envases serán impresas con tintas ecológicas a base de agua, alineándose así con los principios de responsabilidad ambiental y seguridad alimentaria, evitando el uso de compuestos potencialmente nocivos.

Otro aspecto destacado del empaque es su cierre hermético, diseñado para mantener la frescura y las propiedades probióticas del kéfir, que son esenciales para su efectividad como producto saludable. La transparencia del envase cumple una función dual: por un lado, permite a los consumidores visualizar directamente la calidad y aspecto del producto; por otro lado, sirve como un atractivo visual que destaca en los puntos de venta, incentivando la elección del consumidor por su atractivo estético.

Finalmente, la diferenciación visual entre los distintos sabores del yogur se logrará mediante el uso de distintos colores en el packaging, lo cual no solo facilita la identificación por parte del consumidor sino que también añade un elemento de diseño atractivo y coherente con la identidad de marca del producto. Esta estrategia de presentación está pensada para fortalecer el posicionamiento del yogur de kéfir vegano en un mercado competitivo, apelando tanto a criterios de salud y sostenibilidad como a una experiencia sensorial y visualmente gratificante.





## Precio

Debido a que no se utilizará esta herramienta para obtener una cuota de mercado, se optó por una estrategia de precios neutro. Minimiza el papel del precio como herramienta a favor de otras herramientas.

Como precio final sugerido de Kefiyog se decidieron los siguientes. Al establecer los precios en las etapas del canal, se determinan el sell-in y sell-out de la siguiente manera:

SELL-OUT: 350 mililitros \$3120

SELL-IN: 350 mililitros \$2600

## Plaza

La elección del canal por el cual Kefiyog decidirá distribuir sus productos, así como la estrategia de distribución para los mismos, toma gran relevancia a la hora de considerar los efectos de estas decisiones en el marketing mix. Los factores que influyen en la elección están fuertemente asociados y vinculados a las preferencias de los consumidores, así como también a las características del punto de venta en el marco de la información obtenida en la investigación de mercados.

Se opta por llevar a cabo un diseño de canal indirecto corto con una estrategia de distribución selectiva. La selección del canal es por la economicidad del mismo. Si bien se pierde control, crear un canal de distribución propio implica grandes costos y generaría un problema para la gerencia. La distribución selectiva se elige debido a la naturaleza del producto y el comportamiento de compra del consumidor vegano.

Al tratarse de un producto de especialidad, se recomienda adoptar estrategias de cobertura selectiva, vendiéndose en puntos de venta seleccionados por su imagen, como es el caso de una dietética cuyo formato cuenta con surtidos de bienes conciliables con el consumo del segmento objetivo de Kefiyog. De esta forma, se logra un acceso diferenciado al segmento a través de tiendas que refuerzan la imagen de la marca.

En este tipo de tiendas, donde el consumidor se enfrenta solitario al producto, debe localizarlo y decidir su compra voluntariamente, la exposición del producto en el establecimiento será crucial; las negociaciones girarán en torno a las ubicaciones del producto en zonas calientes (y naturales) del establecimiento.

### Publicidad (CIM)

La estrategia de comunicación se centra en consolidar el conocimiento de la marca KefiYog en un mercado en expansión, el de los yogures veganos. Se enfoca en transmitir el mensaje central de la propuesta de valor: "Yogurt planted-based con elevados beneficios nutricionales y un sabor excepcionalmente agradable". Además, la empresa educará a los consumidores sobre lo que es el kéfir y sus beneficios

Se busca establecer una conexión emocional con los consumidores, basada en la afinidad de valores del segmento objetivo y los principios que se promueven como marca.

Para alcanzar la audiencia objetivo, se diseñó un mix de medios adaptado a sus comportamientos de compra y consumo. Se destaca en las redes sociales especialmente en Instagram y YouTube, ya que según las investigaciones cuantitativas es el medio por el cual la mayoría de nuestro segmento descubre productos nuevos. Se utiliza tanto contenido orgánico como pago para posicionarnos como la marca líder en el ámbito digital. El contenido orgánico refuerza la identidad de marca y fomenta la interacción con los consumidores, mientras que los anuncios pagados tienen como objetivo atraer nuevos clientes y ampliar presencia en línea.

En Facebook, se adoptó una estrategia de alcance enfocada en los intereses de la audiencia y se utilizan audiencias lookalike para llegar a más clientes potenciales. Estos públicos similares permiten conectar con personas que comparten características con los mejores clientes actuales, aumentando así las oportunidades de conversión.

Por otro lado, YouTube representa una plataforma clave, ya que es la principal fuente de entretenimiento en formato de video en el mundo digital. A través de Google Ads, utilizamos anuncios In-Stream y Banners para captar la atención de potenciales clientes y dirigir tráfico hacia el perfil en Instagram. La segmentación de KefiYog se basa en los intereses de la audiencia objetivo, centrándose en temas como el veganismo, el cuidado ambiental, los valores nutricionales y la importancia de una alimentación saludable, que son afines a los valores de KefiYog y atraen a su público objetivo.

Con esta estrategia de comunicación integral y enfocada, se espera fortalecer la presencia de KefiYog en el mercado y conectarse de manera significativa con el público objetivo.

## Campaña pre-lanzamiento

- Insights: El kéfir no suele tener un buen sabor.
- Mensaje: Está llegando al mercado un yogurt plant-based hecho a base de kéfir, que permite aprovechar todos los beneficios nutricionales que tiene, con cuatro sabores que mejoran el sabor del mismo.
- Estrategia: Generar una campaña con objetivo de notoriedad/awareness y a fin de que el consumidor pueda comprobar que el producto es rico debido a los sabores seleccionados, a pesar de estar hecho a base de kéfir.
- Segmento seleccionado: Individuos entre 18 a 35 años, comprometidos éticamente con la no utilización de productos o servicios derivados de la explotación de animales. Son activos, con ganas de probar algo rico con muchas variedades de sabor que cumpla con sus exigencias ideológicas y a la vez mantener un estilo de vida saludable.
- Transmisión del mensaje: Se buscará difundir la marca y el mensaje de que el kéfir puede ser rico y saludable.



## Estrategia de marca y mensaje

### Logotipo e isologo e isotipo





### **Colores de marca**

La marca optó por los siguientes colores ya que mediante estos busca transmitir el azul (confianza y profesionalismo) y el verde (naturaleza y frescura)

**#434985**

**#617F33**

Paleta de colores



### **Tipografía**

La tipografía incorporada en el logo lleva una composición inspirada en el insumo principal del yogurt plant-based de KefiYog, que es el kéfir.

Las terminaciones redondeadas de las letras hacen referencia a los nódulos de dónde proviene y se crea el kéfir, que luego se utilizan en la reproducción y producción del kéfir.

Al igual que en el logo, la tipografía sigue una línea estética y de esencia premium que avala el uso de una materia prima esencial en el desarrollo y comercialización del yogurt plant-based que brinda una alternativa original e innovadora en el mercado de yogures veganos y vegetarianos.

### **Mensaje**

KefiYog se presenta como una marca especializada en yogures de kefir veganos. Su enfoque es proporcionar a los consumidores una experiencia única ofreciendo productos que no solo aportan buen sabor sino que también brindan una amplia gama de beneficios nutritivos y digestivos y que a su vez son amigables con el medioambiente.

## Brief de Publicidad

<b>BRIEF</b>	
<b>Marca</b>	Kefiyog
<b>Tipo de proyecto</b>	Lanzamiento de producto innovador
<b>Objetivo</b>	Dar a conocer la empresa y principalmente el yogurt plant-based de kéfir. Captar al público objetivo resaltando los atributos saludables y el sabor.
<b>Descripción del producto</b>	Yogurt plant-based de kéfir vegano elaborado con ingredientes naturales , sin aditivos artificiales y con certificación vegana. Además, envases biodegradables para reducir el impacto en el medio ambiente.
<b>Territorio de lanzamiento</b>	CABA y GBA.
<b>Estrategia</b>	Comunicar acerca de los beneficios en cuanto a la salud que brinda el kéfir y la mejora en su gusto.
<b>Tono de comunicación</b>	Se utilizará un tono amigable, informal y cercano al consumidor. Será informativo ya que muchas personas desconocen del Kéfir y resaltaré las ventajas de consumirlo. Kefiyog se presenta como una marca innovadora, relajada y comprometida por sus valores.
<b>Promesa</b>	La marca proporcionará una opción práctica y saludable y de buen sabor, que permitirá que el segmento objetivo agregue a su dieta una opción más rica y saludable.
<b>Segmento objetivo</b>	Hombres y mujeres de entre 18 a 35 años de edad, residentes de AMBA que sean veganos o vegetarianos y que tengan ingresos de más de \$320.000. Personas con conciencia de su salud, y que disfruten de dulces frutales.
<b>Slogan</b>	“Nutre tu cuerpo, cuida el planeta con nuestros yogures plant-based de kéfir”

## Planilla de Medios

El plan de medios digitales se ha llevado a cabo estratégicamente siguiendo las diversas etapas del embudo de conversión. Se ha asignado un enfoque específico para cada mes, considerando tanto las tendencias estacionales como los eventos relevantes del mercado.

Durante los meses de Enero y Febrero, se priorizará la inversión en campañas de **Brand Awareness**. Este período se seleccionó estratégicamente debido al aumento del consumo

de yogur durante los meses de verano. El objetivo es ampliar el alcance de la marca para que la mayoría del segmento objetivo pueda familiarizarse con ella.

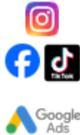
En los siguientes dos meses, Marzo y Abril, se implementarán campañas de **consideración**. Una vez que el segmento objetivo ha tomado conocimiento de la marca, se buscará generar interés y consideración para su consumo.

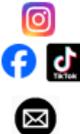
Desde Mayo hasta Septiembre, el enfoque se dirigirá hacia la **conversión**. Se diseñarán campañas con llamadas a la acción que impulsen la compra a través de cupones de descuento exclusivos para su uso en los puntos de venta.

En Octubre, Noviembre y Enero, se mantendrá el enfoque en la **conversión**, al tiempo que se iniciarán acciones de **fidelización**. Se implementará el envío de email marketing dirigido a aquellos que hayan interactuado con los cupones de descuento.

Noviembre y Diciembre serán meses centrados exclusivamente en la **conversión**, aprovechando eventos clave del calendario. El "Día Mundial del Veganismo" el 1 de Noviembre será una oportunidad para intensificar las comunicaciones. Además, en Diciembre se llevará a cabo la Vegfest Argentina, el evento vegano vegetariano más grande de Argentina e Hispanoamérica donde KefiYog contará con un stand en este evento para ofrecer samplings y degustaciones, fortaleciendo el awareness de marca y estableciendo una conexión más estrecha con el público objetivo.

### Desglose 1er Año

MES	MEDIO	CAMPAÑA	FORMATO	ETAPA DEL EMBUDO DE CONVERSIÓN
ENERO		Anuncios de reconocimiento de marca	*Carrusel de fotos *Videos *Presentación	Brand Awareness
FEBRERO		Anuncios de reconocimiento de marca	<u>Instagram/ Facebook/ Tik Tok</u> *Carrusel de fotos *Videos *Presentación <u>Google Ads:</u> *Display: Videos estáticos y animados	Brand Awareness
MARZO		Anuncios de tráfico con cupones de descuento para el PDV	*Carrusel de fotos *Videos	Condieración
ABRIL		Anuncios de tráfico con cupones de descuento para el PDV	<u>Instagram/ Facebook/ Tik Tok</u> *Carrusel de fotos *Videos *Presentación <u>Google Ads:</u> * <u>Search</u> : Anuncios con títulos relevantes y Key Words * <u>Display</u> : Videos estáticos y animados	Condieración
MAYO		Anuncios de Conversión	*Carrusel de fotos *Videos *Presentación	Conversión

JUNIO		Anuncios de Conversión	<b>Instagram/ Facebook/ Tik Tok</b> *Carrusel de fotos *Videos *Presentación <b>Google Ads:</b> *Search: Anuncios con títulos relevantes y Key Words *Display: Videos estáticos y animados	Conversión
JULIO		Anuncios de Conversión	*Carrusel de fotos *Videos *Presentación	Conversión
AGOSTO		Anuncios de Conversión	<b>Instagram/ Facebook/ Tik Tok</b> *Carrusel de fotos *Videos *Presentación <b>Google Ads:</b> *Search: Anuncios con títulos relevantes y Key Words *Display: Videos estáticos y animados	Conversión
SEPTIEMBRE		Anuncios de Conversión	*Carrusel de fotos *Videos *Presentación	Conversión
OCTUBRE		Anuncios de Conversión + Email Marketing	<b>Instagram/ Facebook/ Tik Tok</b> *Carrusel de fotos *Videos *Presentación <b>Email Marketing</b> a clientes	Conversión y Fidelización
NOVIEMBRE		Anuncios de Conversión + Email Marketing	<b>Instagram/ Facebook/ Tik Tok</b> *Carrusel de fotos *Videos *Presentación <b>Email Marketing</b> a clientes	Conversión y Fidelización
DICIEMBRE		Anuncios de Conversión	*Carrusel de fotos *Videos *Presentación	Conversión
ENERO		Anuncios de Conversión + Email Marketing	<b>Instagram/ Facebook/ Tik Tok</b> *Carrusel de fotos *Videos *Presentación <b>Email Marketing</b> a clientes	Conversión y Fidelización

**Desglose 2do y 3er Año**

AÑO	MEDIO	CAMPAÑA	FORMATO
2026		RECONOCIMIENTO TRÁFICO CONVERSIÓN FIDELIZACIÓN	<u>Instagram/Facebook/Tik Tok</u> *Carrousel *Presentación *Video
			<u>Google Ads:</u> *Search *Display: Videos estáticos y animados <u>Email Mkt</u>
2027		RECONOCIMIENTO TRÁFICO CONVERSIÓN FIDELIZACIÓN	<u>Instagram/Facebook/Tik Tok</u> *Carrousel *Presentación *Video
			<u>Google Ads:</u> *Search *Display: Videos estáticos y animados <u>Email Mkt</u>

Respecto a la inversión en redes sociales, se optó por invertir más en anuncios de Instagram que de Facebook, ya que el público objetivo utiliza más dicha plataforma. Para el primer año de lanzamiento, el presupuesto de medios será de \$16.200.000

A partir del segundo año, al presupuesto del año anterior se le incrementará un 100% debido a la inflación esperada, quedando el presupuesto para el año 2026 de \$34.400.000

A partir del año 2027, ante un escenario económico tan incierto, se proyectó la inversión con un ajuste del 60% respecto al 2026

## Económico Financiero

Se ha realizado un análisis económico y financiero con el objetivo de asegurar la rentabilidad y viabilidad del plan de negocios. En el escenario estándar, este análisis incluyó varios aspectos: la evaluación de la inversión inicial, la estructura salarial, la determinación de precios, los costos de marketing, los costos fijos y variables, la planificación de medios, el pronóstico de ventas, los ajustes en el segmento, el cálculo del costo de las mercancías vendidas, la proyección del estado de resultados, el flujo de caja financiero, los principales indicadores y el punto de equilibrio. Además, se ha considerado un escenario pesimista, basado en las cantidades y la facturación de equilibrio.

### Supuestos y aclaraciones

Para los análisis realizados se asume un escenario donde la inflación o deflación no existen, ni tampoco las variaciones en el tipo de cambio, ni los impuestos, amortizaciones, la influencia de sindicatos o paritarias.

### Escenario estándar

#### Inversión inicial

La inversión inicial total del proyecto es de \$39.198.129 y será financiada por \$36.840.000 de aportes de los socios, sumado a otros \$58.500.000 para financiar otros flujos de fondos.

Se tuvieron en cuenta el stock de seguridad, la comunicación pre lanzamiento, la investigación de mercados, los sueldos de los colaboradores del equipo de marketing, administración y producción, las inscripciones del producto y la marca, los costos de diseño gráfico y packaging.

El stock de seguridad se calculó por 1 mes debido a que el producto no puede estar más de dicho tiempo en stock por cuestiones relacionadas a su vencimiento y condiciones alimentarias y que la producción del yogurt se da en tiempo aproximados a esa fecha. Para obtener el monto final del mismo se tuvieron en cuenta los costos individuales por cada sabor en un mismo formato de 350g que salieron resultantes de la investigación cuantitativa realizada con anterioridad. Siendo más precisos y de mayor a menor porcentaje de elección de sabores, encabeza la lista el sabor vainilla con un 37%, luego el chocolate con un 24%, lo sigue el sabor frutilla con un 23% y, por último, el sabor frutos rojos con un 16%.

Agregando a la inversión inicial, se necesitará la adquisición de maquinaria para la producción de los yogures y la tercerización de envases que no serán producidos internamente, aunque sí su llenado posterior.

#### Costos y precio

Con respecto a los costos relacionados al yogurt de KefiYog, en primer lugar se encuentran los costos fijos, los cuales alcanzan un total de \$5.172.481,84 mensuales. Los mismos están compuestos por gastos administrativos, gastos operativos y sueldos, alquiler del inmueble y otros servicios extras.

Por otra parte, en relación a los costos variables de cada sabor, algunos elementos son compartidos entre las diferentes variantes o sabores de yogures y otros costos variables son específicos de cada uno. A razón de esto, el costo variable más barato es de \$626 que corresponde al sabor vainilla y el más caro es de \$659,62, que corresponde a los sabores de frutilla y frutos rojos.

En cuanto al precio del producto y los canales de venta, no se establecerán diferencias en sus precios de venta, quedando el mismo en \$2600 para el sell-in y \$3120 para el sell-out.

Teniendo en cuenta precios y costos, los márgenes de ganancia por sabor, la variante de vainilla es la que mayor rentabilidad le generará a la empresa.

### Sueldos y jornales

Mirando la plantilla de colaboradores dentro de KefiYog, y teniendo en cuenta que cada colaborador de la empresa estará 100% abocado a la creación de los yogures, se determinaron los sueldos base de cada participante de la cadena de producción, administración y comercialización.

De esta manera, la suma de los salarios asignados da un total de \$37.462.903 anuales.

### Planilla de medios

Se llevó a cabo una planilla de medios costeadas, considerando distintas campañas en plataformas digitales debido a los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa. Esta planificación de campañas se extiende desde el pre lanzamiento hasta los primeros cinco años del proyecto KefiYog.

En el caso del pre lanzamiento del primer mes, que se realiza en un período de estacionalidad alta del producto, la estrategia se enfocará fuertemente siguiendo distintas campañas en medios digitales que consideran la participación de otras empresas que comercializan productos similares o sustitutos.

A partir de la fecha de pre lanzamiento y los tres meses de campañas de ese tipo, la estrategia de comunicación va a estar enfocada durante todo el año de forma estacional en los diferentes medios digitales. Dentro del primer año de estrategia publicitaria, KefiYog mantendrá un ritmo de publicidades diferente al de los años siguientes. Esto se realizará de la siguiente manera debido al conocimiento de marca que irá obteniendo la empresa, lo que permitirá que la comunicación se mantenga activa, pero que ya no necesite una frecuencia de publicación tan frecuente.

### Costos de Marketing

Al determinar los costos de Marketing asociados al proyecto, se tuvieron en cuenta los relacionados a la comunicación, campañas y al material de venta (POP)

Los costos de comunicación, que surgen de los canales seleccionados a través de la investigación cuantitativa previa, incluyen los costos de realización de pauta publicitaria en los diferentes medios en donde hará presencia KefiYog, el mantenimiento y actualización del sitio web y el mantenimiento y renovación del dominio web asociado a dicho sitio.

En relación a los costos del material POP, los mismos son montos fijos que se mantendrán a lo largo de los años en los distintos puntos en donde comercialice KefiYog.

De este modo, la proyección de costos de Marketing para los primeros cinco años de la marca revela un enfoque estratégico en la asignación de recursos, disminuyendo de forma gradual a medida que avanza cada año, lo que indica una evolución del proyecto en el reconocimiento de marca dentro del mercado.

### Ajustes

Sobre el segmento al que se dirige KefiYog, se han realizado diversos ajustes para alcanzar el pronóstico de ventas; ajustes acerca de la intención de compra y ajustes sobre la conciencia de compra y recompra.

El primero de ellos fue determinado debido a los resultados de la investigación cuantitativa. Para aplicar el segundo ajuste, la conciencia de compra, se asume que el porcentaje de conciencia comienza siendo relativamente bajo en los primeros meses, pero aumenta conforme la marca empieza a posicionarse en el mercado debido a los esfuerzos en materia publicitaria.

Finalmente, el tercer y último ajuste corresponde al índice de recompra. Según los datos obtenidos en la investigación cuantitativa, este índice se sitúa entre 2 y 4, dejando así un promedio de 3. Más allá de este dato, y teniendo en cuenta que KefiYog será una marca nueva en el mercado de yogures plant-based de kéfir, se prevé que el índice de recompra será menor a 3 en los primeros meses y se irá acercando al número establecido en la investigación cuantitativa a medida que el reconocimiento de marca comience a crecer.

### Pronóstico de ventas

Teniendo en cuenta los precios de cada variante y la distribución de las ventas por canal, se realizó un pronóstico de ventas para los primeros cinco años del proyecto que se detalla de forma mensual para el primer año y anual para los años siguientes.

La cantidad de ventas fue determinada en base a los ajustes anteriormente mencionados, aplicados sobre el segmento al que se dirige KefiYog.

Se establecieron las cantidades que se pronostican vender en unidades y kilogramos debido a que este último es una medida estándar que utilizará KefiYog a lo largo de su funcionamiento. Las cantidades de unidades y kilogramos se calcularán en función de 20 días al mes, ya que KefiYog utiliza los días netos laborales para realizar dichos cálculos.

Es así que el pronóstico de ventas de los primeros cinco años es el siguiente:

Total (ventas)	57.253	99.239	145.042	187.027	232.830
Total (kilos)	20.039	34.734	50.765	65.460	81.490
Promedio por mes (kilos)	1.670	2.894	4.230	5.455	6.791

### Distribución por unidades (Canal)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total (ventas)	57.253	99.239	145.042	187.027	232.830
Total Ventas en pesos (\$)	\$ 148.858.390,98	\$ 258.021.211,03	\$ 377.107.923,82	\$ 486.270.743,87	\$ 605.357.456,65

Observando el cuadro, se puede evidenciar un incremento en las ventas de año a año de forma constante pero no en las mismas proporciones debido a un mejor posicionamiento de la marca, pero a la vez una disminución en las inversiones publicitarias.

### CMV

Se determinaron los montos totales del CMV para cada período y variante de yogurt, considerando los costos variables y las estimaciones realizadas en cuanto a las cantidades que se venderían de cada sabor. Este cálculo se basa en las preferencias específicas, anteriormente resaltadas, de cada sabor que se obtuvieron de la investigación cuantitativa:

Sabores	Ventas
Vainilla	37%
Chocolate	24%
Frutilla	23%
Frutos Rojos	16%

### Económico y financiero

Para profundizar el análisis económico se realizó un Estado de Resultados proyectado. Asimismo, con el objetivo de profundizar el análisis financiero, se confeccionó un cashflow, los cuales figuran de forma mensual para el primer año y de manera anual para los años siguientes.

Para la elaboración del Estado de Resultados proyectado, se tuvieron en cuenta las ventas, el CMV, los gastos de comercialización, de administración, operativos y los sueldos.

A continuación se puede observar el Resultado Neto de cada año del proyecto KefiYog establecidos en el Estado de Resultados proyectado:

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RESULTADO NETO	\$ -58.377.773,27	\$ -1.027.209,92	\$ 79.110.131,72	\$ 145.548.933,77	\$ 222.850.275,61

Por otro lado, para la elaboración del cash flow, se tuvieron en cuenta las ventas, el pago por compra de mercadería, los gastos de comercialización, de administración, operativos, los sueldos y la inversión inicial.

### Indicadores

Para evaluar la viabilidad del proyecto, se realizaron cálculos del VAN, TIR y Payback. El valor actual neto se determinó utilizando una tasa de descuento del 34,625%, equivalente a la tasa BADLAR al 30/06/2024. Esta elección se basó en la consideración de que, dados los supuestos mencionados anteriormente, el único riesgo asociado al proyecto es inherente a su propia naturaleza, excluyendo otros posibles riesgos externos.

Los resultados obtenidos revelan la viabilidad y la rentabilidad del proyecto. En primer lugar, el VAN es de \$44.000.091, indicando que se espera un rendimiento positivo sobre la inversión inicial, es decir, un valor económico neto positivo. Además, la TIR alcanza el 51,57%, una cifra superior a la tasa de descuento del 34.63%, lo que refuerza la perspectiva positiva del proyecto. Por último, el período de recuperación, con un payback de 3 años y 2 meses, señala un plazo acorde para la recuperación de la inversión inicial. Estos indicadores respaldan la conclusión de que el proyecto no solo es rentable, sino también favorable desde el punto de vista financiero.

### Punto de equilibrio

El punto de equilibrio del proyecto se determinó en \$218.066.094, que corresponde a 322.664 unidades. En este cálculo se utilizó un costo variable unitario promedio que resultó de la consolidación de los costos variables asociados a los diferentes sabores del producto y el precio de venta de \$2600.

### Conclusiones - Escenario estándar

El análisis económico y financiero del proyecto refleja que el nuevo producto debe lanzarse al mercado debido a su viabilidad financiera y su rentabilidad.

El crecimiento sostenido de los ingresos por ventas año tras año se atribuye, en gran medida, a la aceptación del producto dentro del segmento objetivo. Este respaldo se fundamenta tanto en el cumplimiento de las expectativas expresadas durante la investigación como en la efectividad de la campaña de comunicación.

Los indicadores financieros refuerzan contundentemente la decisión de lanzar el producto al mercado. Un valor actual neto de \$44.000.091, una tasa interna de retorno del 51,57% que supera, como se mencionó, a la tasa de descuento del 34.36%, y un período de recuperación de 3 años y 2 meses, concluyen la solidez del proyecto. Estos resultados respaldan la conclusión de que se trata de una iniciativa sólida, con un fuerte potencial financiero y la expectativa de una pronta recuperación de la inversión realizada.

### Escenario pesimista

Con el objetivo de realizar un análisis exhaustivo y considerar posibles y diversos escenarios, se desarrolló un enfoque hacia un panorama pesimista en la evaluación del proyecto. El escenario pesimista que se llevó a cabo está basado en las cantidades y facturación de equilibrio del escenario estándar.

En el mismo, se presenta una situación crítica que impacta directamente en el lanzamiento del producto en enero de 2025. Distintos y reconocidos medios del país difunden respectivas notas destacando los conflictos que viene enfrentando una de las principales empresas lácteas del país, además de destacar la caída en un 50,3% en el consumo de postres y yogures ocasionado por un aumento considerable en los precios y, al mismo tiempo, la baja o retraso del poder adquisitivo de la población. Esta problemática macroeconómica que se da en el país produce que las ventas proyectadas de KefiYog se vieran afectadas de manera significativa, lo que empuja a la marca a intentar revertir la situación a través de diferentes campañas de comunicación. Las mismas se implementan en el mes de Enero 2025.

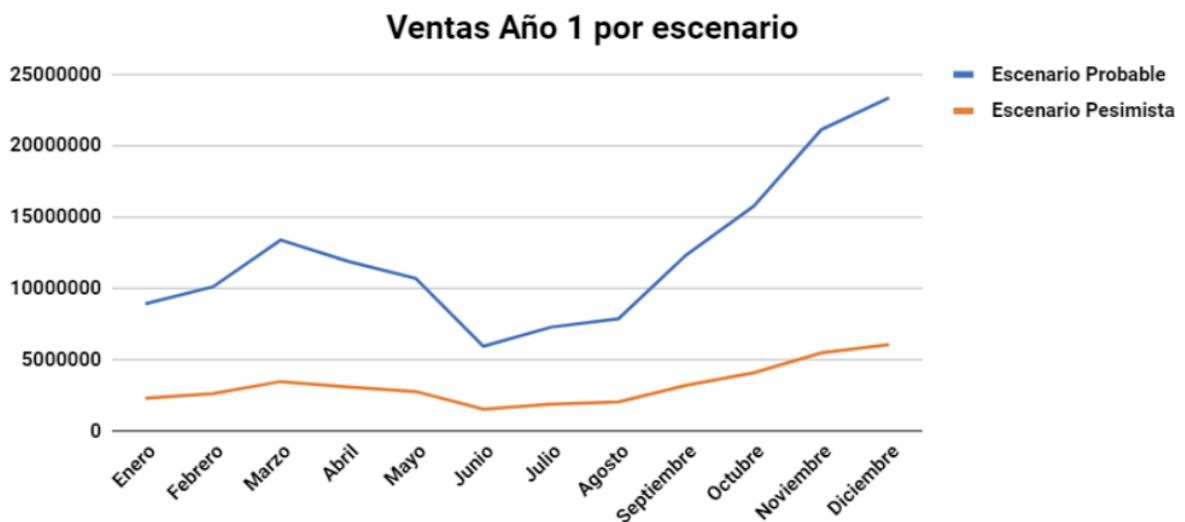
### Ajustes

En la identificación de los ajustes necesarios dentro de este escenario, se consideraron no solo la crisis difundida por el Ámbito, sino también la estacionalidad del producto. El impacto de esta situación se hace evidente desde el inicio del proyecto, ya que la crisis mencionada por el medio de comunicación se vió reflejada principalmente en el mes del lanzamiento del yogurt plant-based de kéfir.

En un esfuerzo por revertir la situación, KefiYog inició una campaña de comunicación en el mismo mes, incurriendo así en gastos mayores y no planificados.

### Pronóstico de ventas

Considerando los precios planteados y la distribución de ventas por variante de yogurt, se ha elaborado un pronóstico detallado de ventas para el primer año del proyecto. Se muestra acá el escenario pesimista de ventas de KefiYog, en donde se puede observar una comparativa entre las ventas del escenario estándar y el escenario pesimista en cantidades de pesos



### Conclusiones - Escenario pesimista

En el escenario pesimista se busca vender 322.664 unidades durante el primer año, que representan el punto de equilibrio del escenario estándar.

Factores como la influencia negativa de la crisis de la industria láctea debido a la suba de precios por la inflación y la baja en el poder adquisitivo de las personas impactan en las ventas de KefiYog, por lo que se debió incrementar progresivamente la comunicación para intentar remediar este problema.

Los resultados financieros muestran pérdidas continuas a lo largo del tiempo, evidenciando una falta de rentabilidad. El valor actual neto arroja un resultado negativo, lo que indica que el proyecto no genera beneficios económicos bajo estas circunstancias. La tasa interna de retorno es menor que la tasa de descuento, sugiriendo que sería más ventajoso invertir en otros activos. Además, el período de recuperación supera los cinco años, lo que confirma la inviabilidad financiera y económica del proyecto.

# TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

KefiYog | Yogurt plant-based de kéfir  
(Anexo)

## **Autor/es:**

Arcos, Martín - LU: 1083318

Castro, Santiago - LU: 1090925

Malvino, Micaela Sol - LU: 1091450

Sanz, Juan Pablo - LU: 1068132

## **Carrera:**

Licenciatura en Comercialización

## **Tutor/es:**

Narducci, Astrid

## **Año:**

2024

## Anexo

### La Empresa

#### Modelo CANVAS



### Problema

Ante el crecimiento significativo del veganismo en Argentina y a nivel global, impulsado por preocupaciones de salud, conciencia ambiental y demanda de transparencia en los productos, se presenta una oportunidad para la comercialización de yogurt de kéfir vegano. El veganismo, un estilo de vida en ascenso, se caracteriza por la exclusión de productos de origen animal, lo que ha llevado a un aumento en la población vegana y vegetariana en Argentina, según estudios de la Unión Vegana Argentina (UVA) y la consultora Kantar Insights División.<sup>5</sup>

Con un 12% de la población argentina identificada como vegana/vegetariana, éste producto no solo se alinea con las preferencias y valores de los consumidores, sino que también responde a la preocupación por el impacto ambiental de la producción animal y la salud personal.

La adopción de una estrategia de marketing enfocada en la autenticidad, transparencia y beneficios para la salud y el medio ambiente de los yogures de kéfir vegano podría ser clave para captar la atención y lealtad de este segmento de mercado en crecimiento.

La empresa tiene la oportunidad de capitalizar la tendencia creciente del veganismo en Argentina al ofrecer yogures de kéfir vegano que satisfaga las necesidades y valores de los consumidores conscientes de su salud, el medio ambiente y el bienestar animal.

## Análisis Macroentorno

### Análisis PEST

PEST		-5 a -4	-4 a -1	-1 a 1	1 a 4	4 a 5		
		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO		
<b>Evaluación General</b>				-0.09				

EVALUACIÓN GENERAL PEST								
Evaluación General		-5 a -4	-4 a -1	-1 a 1	1 a 4	4 a 5	Weight	Ponderacion
		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO		
1	Político			-0.85			30%	-0.255
2	Económico		-2.25				30%	-0.675
3	Social				2		20%	0.4
4	Tecnológico				2.2		20%	0.44
							100%	-0.09

### Análisis político

POLÍTICO								
Variables		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	Weight	Ponderacion
1	Las políticas de protección al consumidor y su influencia en las interacciones con los clientes		-1				20%	-0.2
2	Las políticas gubernamentales que fomentan la producción local y la exportación, y su impacto en la industria.				2		25%	0.5
3	El cambio de gobierno en Argentina		-3				25%	-0.75
4	Las medidas de desregulación económica y reformas laborales propuestas por Milei.		-3				20%	-0.6
5	Políticas de protección al consumidor (Ley del Etiquetado, Ley de Defensa al consumidor)				2		10%	0.2
							100%	-0.85

Las políticas de protección al consumidor influyen de manera significativa en las interacciones con los clientes. Las regulaciones que definen los derechos del consumidor y establecen políticas de reembolso pueden impactar directamente las prácticas de atención al cliente y la confianza que los consumidores depositan en la marca.

Las políticas gubernamentales que fomentan la producción local y la exportación también son elementos a considerar. Dichas políticas de incentivo pueden tener un impacto positivo en los productos, al estimular la producción y facilitar la expansión hacia mercados internacionales. La disponibilidad de incentivos puede fortalecer la posición de la marca en la industria y abrir nuevas oportunidades para el crecimiento y la competitividad.

En Argentina cambió el gobierno en Diciembre del 2023. En su primer mes como presidente de Argentina, Javier Milei ha procurado realizar más reformas que las que logran algunos gobiernos a lo largo de todo un mandato.

El libertario asumió el 10 de diciembre con la máxima de que “no hay alternativa al shock” y días después anunció un decreto con más de 300 medidas para desregular la economía, abriendo desde el mercado doméstico hasta la posibilidad de privatizar empresas estatales.

El mega decreto de Milei deroga o modifica decenas de leyes aprobadas por el Congreso (que para rechazarlo precisaría el voto negativo de ambas cámaras) y ya enfrenta obstáculos en la justicia, que suspendió la reforma laboral que contenía.

Luego presentó un proyecto de “ley omnibus” de 664 artículos que también cambia normas anteriores, declara una “emergencia pública” por al menos dos años en los que el Poder Ejecutivo podría asumir facultades que corresponden al Parlamento.

Desde el primer día de su mandato, Milei ha emprendido una cruzada implacable contra la casta política. En este contexto, las alianzas políticas se convierten en una pieza fundamental en el juego del poder. La negociación con los gobernadores y otros actores políticos es una estrategia lógica para asegurar el éxito de su gobierno y avanzar en la implementación de las reformas necesarias.

Además, el enfoque de Milei representa un cambio de paradigma en la forma en que se concibe la política en Argentina.

Milei se presenta como un líder dispuesto a asumir riesgos y tomar decisiones difíciles en beneficio del país a largo plazo.

La lucha por el control de estos fondos, que a menudo se utilizan como herramienta de influencia política, refleja los complejos equilibrios de poder entre el gobierno nacional y las autoridades provinciales. Esta batalla no solo define las relaciones entre el gobierno central y las provincias, sino que también tiene profundas implicaciones para la estabilidad política y económica del país en su conjunto.

Por otro lado, en la Argentina en el 2023 se implementó una nueva ley de etiquetado frontal.<sup>7-8</sup>

Los alimentos y bebidas analcohólicas envasados y comercializados con nutrientes críticos y valor energético superiores a los valores establecidos en esta ley deben incluir en la cara principal un sello de advertencia indeleble por cada nutriente crítico en exceso, según corresponda: “EXCESO EN AZÚCARES”; “EXCESO EN SODIO”; “EXCESO EN GRASAS SATURADAS”; “EXCESO EN GRASAS TOTALES”; “EXCESO EN CALORÍAS”.

Si contiene edulcorantes, el envase debe contener debajo de los sellos de advertencia la siguiente leyenda: "CONTIENE EDULCORANTES, NO RECOMENDABLE EN NIÑOS/AS".

Si contiene cafeína, el envase debe contener debajo de los sellos de advertencia la siguiente leyenda: "CONTIENE CAFEÍNA. EVITAR EN NIÑOS/AS".

Esto se aplica a cajas, cajones, y cualquier otro tipo de empaquetado que contenga los productos en cuestión.

Los alimentos y bebidas analcohólicas envasados en ausencia del cliente o de la clienta que tenga más de 1 cara principal deben llevar el sello de advertencia y la leyenda precautoria en cada una de sus caras principales.

### Análisis económico

		-5 a -4	-4 a -1	-1 a 1	1 a 4	4 a 5		
		ECONÓMICO						
	Variables	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	Weight	Ponderacion
1	Indice de Precios al Consumidor		-3				20%	-0.6
2	Inflación		-3				30%	-0.9
3	PBI			-1			25%	-0.25
4	Desempleo		-2				25%	-0.5
							100%	-2.25

### Tasa de inflación

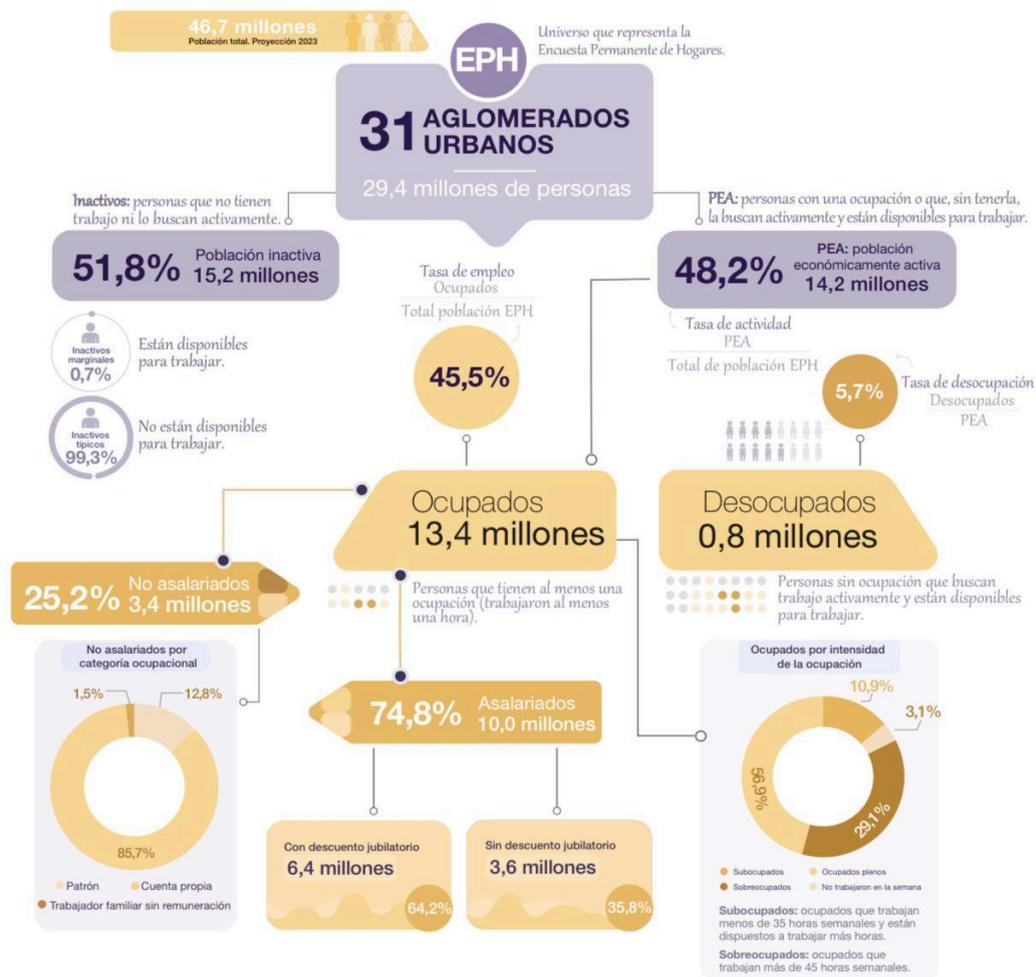
El Nivel general del Índice de precios al consumidor registró un alza mensual de 20,6% en enero de 2024. En la comparación interanual, el incremento alcanzó el 254,2%. Mientras que la inflación de febrero se ubicó en 13,2%, en marzo la evolución de precios sería similar, a pesar de la aceleración de alimentos en los primeros días del mes el Indec dio a conocer el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de febrero, que ascendió a 13,2%, lo que representa una desaceleración respecto al 20,6% de enero<sup>9</sup>. La inflación de marzo podría ser similar, según las consultoras privadas.<sup>10</sup>



El último Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) realizado por el Banco Central estimó un índice de inflación del 14,3% para marzo, un pronóstico que se ubicó 1,1 punto porcentual por debajo del mes anterior. De acuerdo al informe de la autoridad monetaria, se espera que la inflación llegue a un dígito mensual en junio, con un 8,5%.



**Tasa de desempleo**



En el tercer trimestre de 2023, la tasa de actividad (TA) –que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población– alcanzó el 48,2%; la tasa de empleo (TE) –que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total– se ubicó en 45,5%; y la tasa de desocupación (TD) –personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA– se ubicó en 5,7%<sup>11</sup>.

La tasa de subocupación resultó del 10,3% de la PEA, mientras que los otros ocupados demandantes y los otros ocupados no demandantes disponibles alcanzaron, en conjunto, el 10,7% de la PEA. Consecuentemente, la presión sobre el mercado laboral, conformada por el universo de desocupados, subocupados, ocupados demandantes y ocupados no demandantes disponibles, alcanzó el 26,8% de la PEA.

Dentro de la población activa (48,2%) se destacó que:

Al observar las poblaciones específicas, dentro del universo de 14 años y más, desagregada por sexo, la TA para los varones fue de 70,7%, mientras que para las mujeres se ubicó en 52,3%.

A nivel geográfico, las regiones que presentaron mayores tasas de actividad fueron Gran Buenos Aires (49,0%), Pampeana (48,9%) y Noroeste (47,0%). Por otra parte, la que presentó la menor tasa de actividad fue Noreste (43,3%).

A su vez, si consideramos el tamaño de los aglomerados, en los de 500.000 y más habitantes, la TA (48,9%) fue superior a la de menos de 500.000 habitantes (45,4%).

Dentro de la población ocupada (45,5%) se destacó que:

El 74,8% son asalariados, de quienes el 35,8% no cuenta con descuento jubilatorio. Por otra parte, el 21,6% trabajan por cuenta propia, el 3,2% son patronos y el 0,4% son trabajadores familiares sin remuneración.

Entre los asalariados ocupados, el 4,5% utilizó sus propias maquinarias/equipos para realizar su trabajo. Al mismo tiempo, del total de ocupados, el 8,8% trabajó desde la vivienda.

Al analizar la población ocupada por nivel educativo, más de la mitad de las personas ocupadas (59,3%) cuenta con hasta secundario completo, mientras que el 40,7% posee estudio superior y universitario (completo o incompleto). Asimismo, en lo que respecta a la calificación de la ocupación principal, el 55,3% corresponde a un empleo operativo; el 16,7% a calificación técnica; el 17,6% a no calificado; y el 10,0% a profesional.

	3° T 2022	2° T 2022	1° T 2023	2° T 2023	3° T 2023
<b>Tasa de empleo</b>	<b>44,2%</b>	<b>44,6%</b>	<b>45,0%</b>	<b>44,6%</b>	<b>45,5%</b>
Ocupados ausentes	3,0%	2,4%	8,4%	2,4%	3,0%
Ocupados con trabajo desde la vivienda	8,3%	9,4%	9,5%	9,1%	8,8%
Asalariados que utilizaron sus propias maquinarias/equipos para realizar su trabajo	5,0%	4,0%	5,0%	4,5%	4,5%

En lo referente a la tasa de desocupación (5,7% de la PEA), se destacó que:

Al observar las poblaciones específicas para la población de 14 años y más, la tasa de desocupación fue de 6,3% para las mujeres, y de 5,3% para los varones.

Entre las regiones, las que mostraron la mayor TD fueron Gran Buenos Aires y Pampeana, con 6,2% y 6,1% respectivamente. Al mismo tiempo, se destaca que la región con menor TD fue Noreste (3,6%).

En cuanto al tamaño de los aglomerados, la TD fue inferior en los aglomerados de menor población: en los aglomerados con menos de 500.000 habitantes resultó de 4,2% de la PEA, mientras que se posicionó en 6,0% en aquellos con 500.000 y más habitantes.

En referencia al nivel educativo de las personas desocupadas, el 67,5% cuentan con hasta secundario completo, y el 32,5% presentan nivel superior y universitario, completo o

incompleto. En cuanto al tiempo de búsqueda, el 67,5% lleva buscando empleo desde menos de 1 mes hasta 12 meses, mientras que el 32,3% lleva más de un año.

## Dólar

En un comienzo de año que tuvo un fuerte arrastre de la devaluación de diciembre y la liberalización de precios, sumado a la caída del consumo y el retroceso en la actividad en enero, [más de 50 consultoras y bancos](#), locales y del exterior, actualizaron sus pronósticos sobre la inflación, el tipo de cambio oficial y el Producto Bruto Interno (PBI) para este año.

Un punto clave es la proyección de una economía en caída para 2024: La actividad se contraerá a un ritmo más rápido este año que el pasado, golpeado por un ajuste fiscal sostenido y una inflación vertiginosa, en medio de la devaluación del peso y la eliminación de controles de precios. Sin embargo, el crecimiento debería regresar en 2025, a medida que la reforma del presidente [Javier] Milei dé resultados.

Se prevé que la inflación se incremente con creces en comparación a 2023 debido a la eliminación de los controles de precios y a la reducción de la brecha entre los tipos de cambio oficial y paralelo. Ajuste fiscal, crecimiento de la oferta monetaria y modificaciones en el régimen cambiario son los factores a tener en cuenta.

Respecto del mercado de cambios, la previsión del informe marca que este año el dólar oficial cerró a \$1805 —, mientras que el mes de Febrero los cálculos arrojaban un valor final para este año de \$1700. Al respecto, el informe considera que el Banco Central seguirá con su esquema de ‘crawling peg’ con una devaluación del 2% mensual. Además, para fines de 2025 el valor del tipo de cambio oficial podría llegar a \$2488.

## Análisis Social

SOCIAL							
Variables	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	Weight	Ponderacion
1				3		25%	0.75
2				3		25%	0.75
3				2		25%	0.5
4				3		25%	0.75
						100%	2

Respecto a las tendencias de consumo en Argentina, la tendencia veggie está llegando a una velocidad mayor que la esperada. Esto presenta una gran oportunidad para que las empresas dispuestas a crear marcas más emocionales, responsables y sustentables, conecten con el consumidor. El consumo de productos naturales y menos procesados cada día pisa más fuerte. La comunidad vegana y vegetariana de Argentina crece exponencialmente ya sea por razones ambientales, de salud, religiosas o éticas<sup>13</sup>.

A su vez, el mercado de suplementos y alimentos enriquecidos especialmente para los consumidores veganos, está creciendo aceleradamente debido a las nuevas necesidades dietéticas y nutricionales que los mismos necesitan, con el fin de suplantar nutrientes que se obtienen del consumo de carne y pescados. La gente es cada día más consciente acerca del veganismo y sus cuidados a la hora de adoptar este nuevo estilo de alimentación.

Las personas hoy en día quieren estar más informados sobre lo que ingieren, saber cómo se produce el alimento que consumen, de dónde proviene y qué es lo que contiene. Buscan productos naturales, sin aditivos ni conservantes, y van exigiendo a la industria agroalimentaria formas de producción éticas y sostenibles.

Según un estudio del Conicet, las estimaciones recientes indican que 9% de la población de Argentina adhiere a prácticas veganas. En esta investigación se propuso analizar características sociodemográficas, estado nutricional antropométrico y alimentación habitual de población ovo-lacto-vegetariana (OLV) y vegana (VGN) residente en los tres principales centros urbanos del país. Para este estudio observacional, exploratorio y de corte transversal, se diseñó un cuestionario de encuesta que fue completado online por 282 personas. Para el análisis de datos se utilizó el programa estadístico STATA 14.0. El resultado fue que los participantes presentan un peso dentro de los parámetros recomendados y llevan una dieta saludable, con mayor presencia de verduras, frutas, cereales integrales y pseudocereales, semillas y frutos secos entre la población VGN. No obstante, menos de un tercio cubre los requerimientos en cuanto al consumo diario de agua y, entre la población OLV, se observó un bajo uso de suplementos de vitamina B12. Conclusiones: Estos hallazgos coinciden con los de investigaciones desarrolladas previamente, a la vez que indican la necesidad de difundir las recomendaciones para este grupo poblacional que se encuentra en franco crecimiento tanto a nivel nacional como global<sup>12</sup>.

Este no es un fenómeno único en nuestro país. El último estudio de la Unión Vegetariana Internacional (UVI) indica que 600 millones de personas en el mundo se declaran veganas o vegetarianas.

El sello de certificación representa sin duda un valor añadido para los productos y una garantía para el consumidor. Según afirma la Unión Vegana Argentina (UVA), el sello V-Label es un símbolo registrado y reconocido internacionalmente para el etiquetado de productos y servicios veganos y vegetarianos. Para los consumidores, es una guía sencilla y fiable para ayudarles cuando están de compras. Con V-Label, las empresas promueven la transparencia y la claridad. Con el sello V-Label, las empresas contribuyen a promover la transparencia. Los criterios e inspecciones estandarizadas aseguran que V-Label sea un sello de calidad único para los productos y servicios veganos y vegetarianos en toda Europa<sup>14</sup>

En conclusión, podemos afirmar los siguientes puntos respecto a la conducta:

- Creciente tendencia a favor del veganismo y productos orgánicos.
- Cambios favorables en la conducta del consumidor.
- Apreciación de estilo de vida.

### Análisis Tecnológico

TECNOLÓGICO							
		-5 a -4	-4 a -1	-1 a 1	1 a 4	4 a 5	
Variables	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	Weight	Ponderacion
1	Desarrollo de tecnologías innovadoras en la industria alimentaria para ofrecer opciones más saludables y de bajo contenido calórico.				4	25%	1
2	Aumento de aplicaciones móviles y plataformas digitales relacionadas con la salud y el bienestar.				2	25%	0.5
3	Etiquetado y Trazabilidad				2	35%	0.7
4	Biotecnología Moderna				2	15%	0.3
						100%	2.2

En los últimos años, ha habido un aumento significativo en la conciencia sobre la salud y la nutrición, lo que ha llevado al desarrollo de tecnologías innovadoras en la industria alimentaria. La tecnología de alimentos ha avanzado para ofrecer opciones más saludables y de bajo contenido calórico. Esto se ha visto reflejado en el aumento de aplicaciones móviles y plataformas digitales relacionadas con la salud y el bienestar, que proporcionan información nutricional, seguimiento de la ingesta de alimentos y ejercicios<sup>16</sup>.

Además, la tecnología de envases inteligentes y el etiquetado nutricional avanzado están en aumento. Estos sistemas proporcionan información detallada sobre los productos, como el contenido nutricional, los ingredientes y la frescura, mejorando así la transparencia y la confianza del consumidor. El comercio electrónico y las compras en línea también han experimentado un crecimiento considerable, especialmente en el sector de alimentos y bebidas.

El acceso a Internet y la infraestructura de telecomunicaciones son factores clave para el éxito de las estrategias de marketing digital y comercio electrónico. Es importante considerar la penetración de Internet, la velocidad de conexión y la disponibilidad de servicios móviles para llegar eficazmente al público objetivo. Asimismo, es fundamental tener en cuenta las regulaciones y normativas relacionadas con la tecnología alimentaria y

la salud en Argentina, incluyendo leyes sobre etiquetado nutricional, aditivos alimentarios permitidos y normas de seguridad alimentaria.

Actualmente, Argentina es uno de los 20 países con mayor cantidad de empresas dedicadas a la biotecnología que generan más de u\$s 2 mil millones al año. Este sector, además, comprende un entramado económico de alto valor agregado que posiciona a nuestro país entre los estándares más altos de desarrollo<sup>17</sup>

A principios de septiembre, el Congreso de la Nación extendió la vigencia del régimen hasta 2034 e incorporó a la nanotecnología con la sanción de la Ley de Promoción del Desarrollo de la Biotecnología Moderna y Nanotecnología, impulsada por la Secretaría de Economía del Conocimiento.

### **Ley 26.270**

Definiciones. Beneficios para los proyectos de investigación y/o desarrollo y para los proyectos de producción de bienes y/o servicios. Disposiciones comunes. Criterios de elegibilidad de los proyectos. Fondo de Estímulo a Nuevos Emprendimientos en Biotecnología Moderna. Propiedad Industrial. Infracciones y sanciones. Disposiciones generales.

ARTICULO 1º — Objeto: La presente ley tiene por objeto promover el desarrollo y la producción de la Biotecnología Moderna en todo el territorio nacional, con los alcances y limitaciones establecidos en ella y las normas reglamentarias que en consecuencia dicte el Poder Ejecutivo. Esta ley tendrá una vigencia de QUINCE (15) años contados a partir de su promulgación.

ARTICULO 2º — Definición: A los efectos de la presente ley, se entiende por 'Biotecnología Moderna' toda aplicación tecnológica que, basada en conocimientos racionales y principios científicos provenientes de la biología, la bioquímica, la microbiología, la bioinformática, la biología molecular y la ingeniería genética, utiliza organismos vivos o partes derivadas de los mismos para la obtención de bienes y servicios, o para la mejora sustancial de procesos productivos y/o productos, entendiéndose por 'sustancial' que conlleve contenido de innovación susceptible de aplicación industrial, impacto económico y social, disminución de costos, aumento de la productividad, u otros efectos que sean considerados pertinentes por, la Autoridad de Aplicación.

Un producto o proceso será considerado de base biotecnológica cuando para su obtención o su realización, los elementos descriptos en el párrafo anterior sean parte integrante de dicho producto o proceso y además su utilización sea indispensable para la obtención de ese producto o para la ejecución de ese proceso.

ARTICULO 3º — Beneficiarios: Podrán solicitar los beneficios de esta ley las personas físicas o jurídicas constituidas en la República Argentina que presenten proyectos en

investigación y desarrollo basados en la aplicación de la biotecnología moderna en los términos del artículo 2° de la presente norma.

Asimismo, podrán solicitar los beneficios de esta ley las personas físicas o jurídicas constituidas en la República Argentina que presenten proyectos de aplicación o ejecución de biotecnología moderna, destinados a la producción de bienes y/o servicios o al mejoramiento de procesos y/o productos.

Los solicitantes estarán habilitados a presentar más de un proyecto y a recibir los beneficios correspondientes.

Los beneficiarios de la presente ley deberán desarrollar las actividades descriptas precedentemente en el país y por cuenta propia, y estar en curso normal de sus obligaciones impositivas y previsionales para acceder y mantener el beneficio.

### Cruz de Porter

PORTER	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
Evaluación General			0.79		

		PORTER						
Evaluación General		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	Weight	Ponderacion
1	Barreras de entrada		-1.6				14%	-0.2286
2	Barreras de salida		-1.8				14%	-0.2571
3	Negociación con Proveedores				0.5		14%	0.0714
4	Negociación con Clientes			1.4			14%	0.9000
5	Competidores Potenciales			0.9			14%	0.1286
6	Competidores Sustitutos		-2				14%	-0.2857
7	Fuerzas competitivas				3.2		14%	0.4571
							100%	0.7857

### Poder de negociación de los clientes

Los consumidores en este segmento, especialmente los bien informados sobre las dietas veganas y las necesidades proteicas, tienen un poder de negociación moderado. La creciente demanda de opciones veganas proteicas reflejada en la encuesta de VEG Argentina, junto con una sensibilidad cada vez mayor hacia la salud, el bienestar animal y la sostenibilidad, favorece productos innovadores como el yogur vegano proteico a base de kéfir. Sin embargo, la disponibilidad de alternativas proteicas veganas y la facilidad de cambiar entre marcas mantienen este poder en un nivel manejable, sugiriendo que la diferenciación del producto y la fidelización del cliente son esenciales.

NEGOCIACIÓN CON CLIENTES							
Variables	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	Weight	Ponderacion
1	Conciencia de los beneficios del yogur proteico vegano			2		40%	0.8
2	Disponibilidad de alternativas proteicas veganas		1			60%	0.6
						100%	1.4

### Poder de negociación de los proveedores

El análisis refleja un equilibrio en el poder de negociación de los proveedores. La dependencia de insumos especializados como el kéfir vegano puede aumentar su poder de negociación, especialmente si estos insumos son escasos o si hay pocos proveedores que cumplan con los estándares requeridos para productos veganos. Sin embargo, la posibilidad de innovar con ingredientes proteicos veganos alternativos puede mitigar este poder, permitiendo una mayor flexibilidad en la formulación del producto. La presencia de proveedores especializados, como se indica en los requisitos de la ANMAT y las buenas prácticas en la producción, subraya la importancia de mantener relaciones sólidas con proveedores que pueden garantizar la calidad y la sostenibilidad de los insumos.

NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES							
Variables	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	Weight	Ponderacion
1	Exclusividad del kéfir vegano	-2				50%	-1
2	Innovaciones en ingredientes proteicos veganos			3		50%	1.5
						100%	0.5

### Amenaza de nuevos competidores entrantes

La capacidad para obtener certificación vegana y la innovación en sabores y texturas son barreras significativas para nuevos competidores, lo que refleja una oportunidad para establecer una posición sólida en el mercado. La creciente población vegana y vegetariana en Argentina, como se indica en el estudio de la Unión Vegana Argentina (UVA) y la Unión Vegetariana Internacional, sugiere un mercado en expansión y, por ende, atractivo para nuevos entrantes. Sin embargo, la necesidad de cumplir con estándares específicos para alimentos veganos, como lo establece la ANMAT, y la obtención de sellos de certificación como el de VEG Argentina, pueden actuar como barreras importantes para nuevos competidores. La alta puntuación en la innovación subraya la importancia de diferenciar productos en este mercado, donde la calidad y la innovación pueden ayudar a mantener una ventaja competitiva frente a los nuevos entrantes.

COMPETIDORES POTENCIALES (NUEVOS ENTRANTES)							
Variables	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	Weight	Ponderacion
1	Capacidad para obtener certificacion vegana			3		5%	0.15
2	Innovacion en sabores y texturas				4	30%	1.2
3	Acceso a kéfir vegano			2		30%	0.6
4	Conciencia sobre el potencial del mercado		-3			35%	-1.05
						100%	0.9

## Amenaza de nuevos productos sustitutos

La presencia de sustitutos proteicos no lácteos y la constante innovación en productos sustitutos presentan una amenaza considerable. Sin embargo, la especificidad del yogur vegano proteico a base de kéfir, combinada con su perfil nutricional y beneficios asociados, puede reducir el atractivo de estos sustitutos. La estrategia competitiva debe enfocarse en destacar las propiedades únicas y los beneficios para la salud del yogur, así como en mantenerse al tanto de las tendencias de consumo y las innovaciones en productos alternativos.

PRODUCTOS SUSTITUTOS							
Variables	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	Weight	Ponderacion
1	Sustitutos proteicos no lácteos	-3				50%	-1.5
2	Innovaciones en productos veganos		-1			50%	-0.5
						100%	-2

## Rivalidad entre competidores

La alta puntuación en las estrategias de diferenciación de productos y las actividades de marketing refleja una fuerte posición en un mercado competitivo pero todavía no saturado. A pesar de la presencia de competidores importantes y establecidos en el sector lácteo y vegano, la capacidad de su producto para ofrecer una propuesta de valor única, especialmente en términos de innovación, calidad y beneficios nutricionales, puede ayudar a superar la rivalidad. La diferenciación basada en la calidad del producto, la sostenibilidad y la comunicación efectiva de la marca son clave para capturar y retener a los consumidores conscientes.

RIVALIDAD DE COMPETIDORES							
Variables	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	Weight	Ponderacion
1	Diferenciación de productos				4	50%	2
2	Comunicación y alcance de marca			3		20%	0.6
3	Cantidad de competidores		2			30%	0.6
						100%	3.2

## Análisis FODA Propio

### Fortalezas

1. Producto innovador y único en el mercado argentino: La novedad y singularidad del producto de kéfir de agua para veganos puede atraer la atención de los consumidores en busca de opciones diferentes y saludables en el mercado de yogures veganos.
2. Valor agregado del kéfir de agua en términos de beneficios probióticos y digestivos: El kéfir de agua ofrece beneficios para la salud digestiva y el sistema inmunológico, lo que puede ser un punto de venta clave para atraer a consumidores preocupados por su bienestar.

3. Uso de ingredientes orgánicos y de alta calidad en la producción del kéfir de agua, lo que garantiza un producto saludable y de excelente sabor. Esta práctica puede diferenciar a la empresa de la competencia y atraer a consumidores preocupados por la calidad y el origen de los alimentos que consumen. La apuesta por ingredientes orgánicos también puede contribuir a la imagen de la empresa como una marca comprometida con la sostenibilidad y el bienestar de sus clientes.

### Oportunidades

1. Tendencia creciente hacia una alimentación saludable y consciente en Argentina: La creciente demanda de productos saludables y sostenibles en Argentina brinda una oportunidad para introducir el kéfir de agua como una opción atractiva para los consumidores preocupados por su bienestar.
2. Posibilidad de asociarse con influencers y expertos en nutrición vegana: Colaborar con influencers y expertos en nutrición vegana puede ayudar a aumentar la visibilidad y credibilidad del producto, llegando a un público más amplio y generando interés en la propuesta de valor del kéfir de agua.
3. Diversificación de la línea de productos para adaptarse a las preferencias del mercado: La diversificación de sabores y presentaciones del kéfir de agua puede permitir a la empresa satisfacer las preferencias y gustos variados de los consumidores, ampliando su alcance en el mercado de yogures veganos.

### Debilidades

1. Competencia en el mercado de yogures veganos en constante crecimiento: La competencia en el mercado de yogures veganos puede dificultar la diferenciación y la captación de clientes potenciales, requiriendo estrategias sólidas de posicionamiento y marketing para destacarse.
2. Necesidad de educar al consumidor sobre los beneficios del kéfir de agua: La falta de conocimiento sobre el kéfir de agua y sus beneficios puede representar un desafío para la empresa, que deberá implementar estrategias educativas para informar a los consumidores y generar interés en el producto.
3. Adaptación de la estrategia de marketing y comunicación: La empresa deberá adaptar su estrategia de marketing y comunicación para destacar los atributos únicos del kéfir de agua, comunicar su propuesta de valor de manera efectiva y diferenciarse en un mercado competitivo.

### Amenazas

1. Competencia de marcas establecidas y emergentes en el mercado de yogures veganos: La presencia de marcas consolidadas en el mercado de yogures veganos,

así como la aparición de nuevas marcas y productos, puede representar una amenaza para la empresa al enfrentarse a una competencia feroz por la atención y preferencia de los consumidores<sup>19</sup>.

2. Cambios en las regulaciones y políticas alimentarias: Los cambios en las regulaciones y políticas alimentarias en Argentina pueden impactar en la producción, comercialización y etiquetado del kéfir de agua para veganos, generando obstáculos adicionales y costos operativos para la empresa.
3. Fluctuaciones en los precios de los ingredientes y materias primas: Las fluctuaciones en los precios de los ingredientes y materias primas necesarios para la producción del kéfir de agua pueden afectar los márgenes de ganancia de la empresa, especialmente si no se cuenta con estrategias de mitigación de riesgos y control de costos efectivas.

### FODA Cuantificado

		( 0 )	(1,25)	(2,5)	(3,75)	(5)		
		FORTALEZAS						
Variables		MUY POCO FUERTE	POCO FUERTE	NEUTRALMENTE FUERTE	FUERTE	MUY FUERTE	Weight	Ponderacion
1	Producto innovador y diferenciado en el mercado de postres veganos.				3		35%	1.05
2	Alta demanda de productos veganos y saludables en Argentina.					5	35%	
3	Uso de ingredientes orgánicos y de alta calidad				3		30.0%	0.9
							100%	1.95

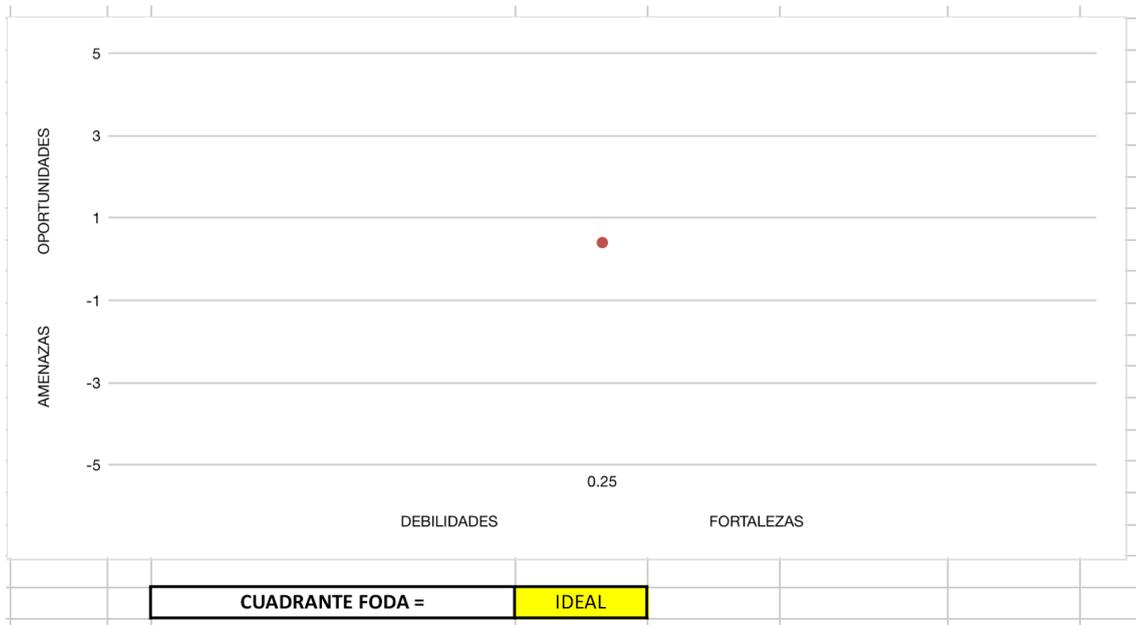
		(-5)	(-3,75)	(-2,5)	(-1,25)	( 0 )		
		DEBILIDADES						
Variables		MUY DEBIL	DEBIL	NEUTRALMENTE DEBIL	POCO DEBIL	MUY POCO DEBIL	Weight	Ponderacion
1	Falta de reconocimiento de la marca en el mercado argentino.		-2				35%	-0.7
2	Necesidad de inversión en marketing y publicidad para posicionarse.			-1			30%	-0.3
4	Dependencia de proveedores de ingredientes clave para la producción del kefir de agua.		-2				35.0%	-0.7
							100%	-1.7

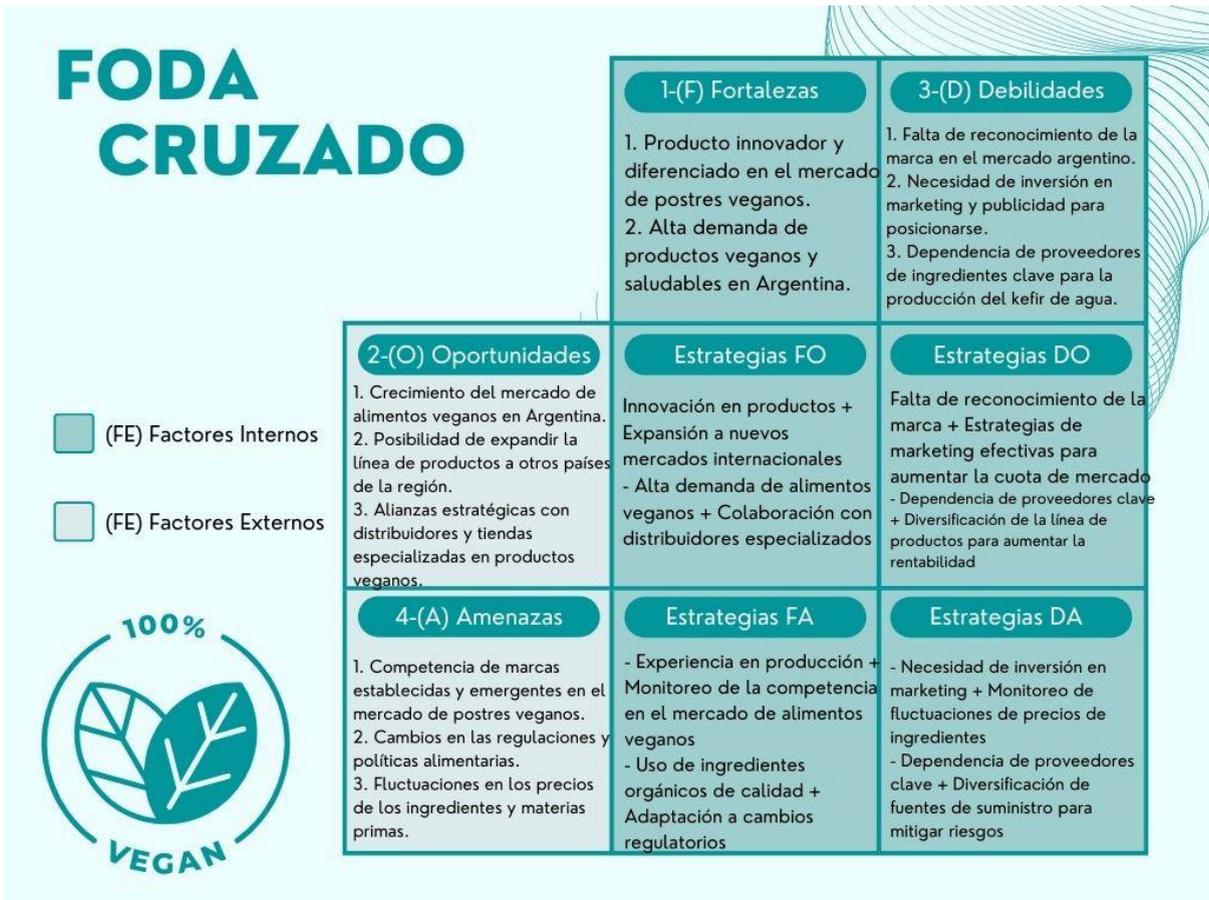
**Total IFAS: -1.7**

		( 0 )	(1,25)	(2,5)	(3,75)	(5)		
		OPORTUNIDADES						
Variables		MUY POCO FUERTE	POCO FUERTE	NEUTRALMENTE FUERTE	FUERTE	MUY FUERTE	Weight	Ponderacion
1	Crecimiento del mercado de alimentos veganos en Argentina.					4	50%	2
2	Posibilidad de expandir la línea de productos a otros países de la región.				3		50%	1.5
	Alianzas estratégicas con distribuidores y tiendas especializadas en productos veganos.				3			0
							100%	3.5

		(-5)	(-3,75)	(-2,5)	(-1,25)	(0)			
AMENAZAS									
Variables		MUY DEBIL	DEBIL	NEUTRALMENTE DEBIL	POCO DEBIL	MUY POCO DEBIL	Weight	Ponderacion	
1	Competencia de marcas establecidas y emergentes en el mercado de postres veganos.		-3				50%	-1.5	
2	Cambios en las regulaciones y políticas alimentarias.		-2				50%	-1	
	Fluctuaciones en los precios de los ingredientes y materias primas.		-3				20%	-0.6	
							120%	-3.1	
							OPORTUNIDADES - AMENAZAS =		0.4

**Total EFAS: 0.4**





En conclusión, el análisis FODA cruzado revela que la empresa cuenta con fortalezas sólidas que pueden ser aprovechadas para capitalizar las oportunidades de crecimiento en el mercado de alimentos veganos. Sin embargo, es crucial abordar las debilidades identificadas y gestionar proactivamente las amenazas del entorno para mantener una posición competitiva sólida a largo plazo. Al implementar estrategias que potencien las fortalezas, capitalicen las oportunidades, aborden las debilidades y mitiguen las amenazas, la empresa estará mejor preparada para alcanzar el éxito y el crecimiento sostenible en el mercado.

### FODA principal competidor

El principal competidor de KefiYog es Silk.

### Fortalezas

1. Variedad de productos
2. Puede vender sus productos de manera diferenciada en el mercado interno y exportarlos
3. Buena presencia en redes

4. Colaboraciones con distintas empresas en el rubro alimenticio
5. Portal web diferenciado y de alta calidad
6. Excelente comunicación
7. Atención personalizada

### Oportunidades

1. Expansión internacional
2. Mercado en crecimiento
3. Aumento del gasto en alimentos de primera calidad

### Debilidades

1. Altos costos de logística, comercialización y publicidad debido a la gran diversidad de productos
2. No tienen un enfoque definido producto de la gran diversidad de productos
3. No se centra en el veganismo sino en un estilo de vida sustentable

### Amenazas

1. Ingreso de productos importados
2. Aumento de competencia debido al crecimiento del mercado
3. Las regulaciones que puedan aparecer en el mercado
4. Le gente, en su mayoría, no se familiariza con el concepto
5. Público objetivo limitado

### Matriz PEYEA

PEYEA				
Cuadrante:	COMPETITIVO			
VARIABLES	VALORES			COORDENADAS
macro	PESTA	VNC	-0.09	-0.445
	FUERZA FINANCIERA	VC	-0.8	
micro	PORTER	VNC	0.79	0.5178571429
	FODA	VC	0.25	

CUADRO SOPORTE DEL GRÁFICO		
MACRO	0	-0.445
MICRO	0	0.5178571429

vertical  
horizontal

FUERZA FINANCIERA							
Evaluación General	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	Weight	Ponderacion
1 liquidez				1		20%	0.2
2 inflación		-3				20%	-0.6
3 riesgo de negocio		-2				20%	-0.4
4 acceso al crédito		-3				20%	-0.6
5 capital de trabajo propio				3		20%	0.6
							-0.8

### Análisis de la fuerza financiera

FUERZA FINANCIERA					
Evaluación General	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
			-0.8		

FUERZA FINANCIERA							
Evaluación General	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	Weight	Ponderacion
1 liquidez				1		20%	0.2
2 inflación		-3				20%	-0.6
3 riesgo de negocio		-2				20%	-0.4
4 acceso al crédito		-3				20%	-0.6
5 capital de trabajo propio				3		20%	0.6
							-0.8

En cuanto al análisis de la fuerza financiera de la empresa se tuvo en cuenta

principalmente el capital de trabajo propio, se refiere a una magnitud contable referida a

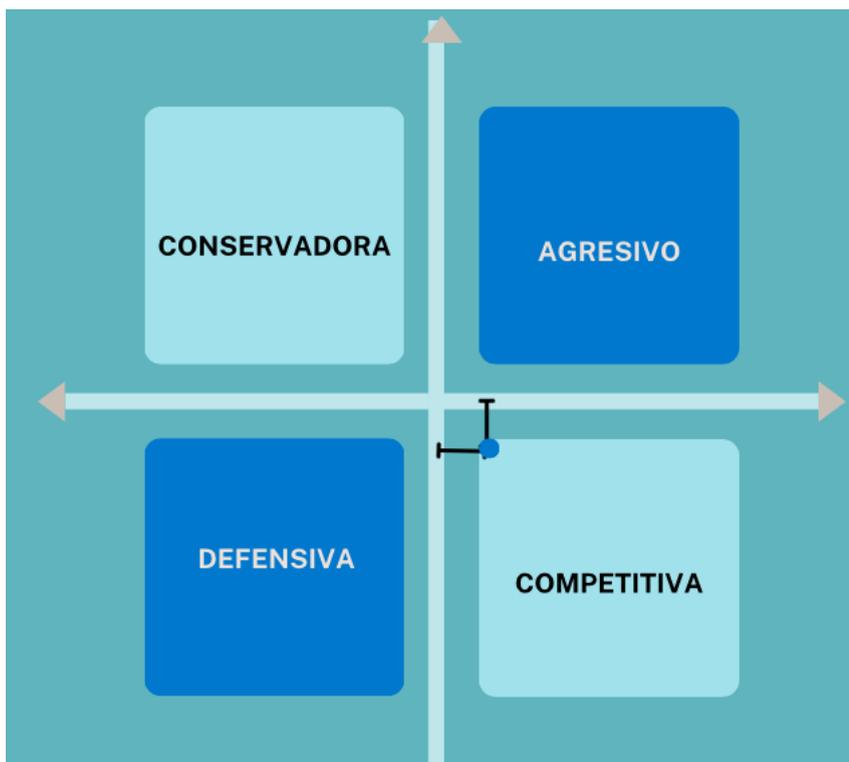
aquellos recursos económicos con los que cuenta una empresa dentro de su patrimonio para afrontar compromisos de pago en el corto plazo y relacionados con su actividad económica.

Debido a que KefiYog es una empresa que se encuentra en la etapa de introducción en el mercado, el aporte inicial de los socios es de suma importancia para la puesta en marcha del negocio y un stock de liquidez a corto plazo.

Debido a que Argentina se encuentra en una crisis económica y el lanzamiento de la marca se realiza durante un nuevo gobierno, la incertidumbre es muy alta y se podría decir que el riesgo de ingresar en un país de esta manera es muy alto, además el acceso al crédito se realiza mediante préstamos que se pueden solicitar a entidades bancarias y estas mismas cobran intereses muy altos a la hora de devolverlos.

### Eje

La empresa se encuentra en el cuadrante competitivo



CUADRO SOPORTE DEL GRÁFICO			
MACRO	0	-0.445	vertical
MICRO	0	0.5178571429	horizontal

--	--	--	--

### Mapa de posicionamiento

El mapa de posicionamiento tiene en cuenta dos variables para sus ejes: “Cartera congruente” y “Especialista”, debido a las características en las que se va a apoyar el posicionamiento de la empresa.

En el eje horizontal se ubica el concepto “especialista”. Se consideran especialistas a las empresas que concentran todos sus esfuerzos únicamente en vender yogures. Por el contrario, del otro lado del eje, se encuentran las empresas no especialistas, en el cual se ubican las empresas con una cartera de productos diversa, es decir, si bien se centran en productos veganos, comercializan más de un producto.

En el eje vertical se encuentra el término “congruente” y se refiere a que todos los productos comercializados por la empresa son de origen vegetal y por ello se ajustan a los principios, valores, deseos y necesidades del segmento. Cuando una empresa vende variantes veganas y no veganas se ubicará en el eje contrario, el incongruente.

Mediante el análisis realizado en el mapa de posicionamiento, se destaca que la mayoría de las empresas se ubican en el cuadrante de no especialistas y congruente, ya que todas las ofertas de la competencia se adaptan 100% a las necesidades y calores del segmento vegano, pero poseen en su cartera mucha variedad de productos, como leches, quesos, barras de cereal, etc.

La empresa KefiYog se encuentra en el cuadrante de especialidad y congruente (1 y 1), ya que se dirige al público con una oferta de yogures de cuatro sabores distintos que se adaptan 100% a los requerimientos del segmento.

Se apoya en la estrategia de posicionamiento de “más por lo mismo”, ya que, como se menciona en la política de precios, éste no tiene un papel importante como herramienta de marketing en este proyecto.

### Segmento objetivo: Armado de cascada

El cálculo del segmento se realizó a través del método cascada. Se partió de la población total de CABA y Gran Buenos Aires y luego en principio se filtró en función de los rangos etarios de interés (18-65 años), pero luego se concluyó a través de la investigación de

mercados cuantitativa que el segmento objetivo está dentro del rango etario de 18 a 35 años. También se filtró en base al nivel socioeconómico apuntado, según la clasificación dada por el Censo 2022 (Nivel socioeconómico ABC1 5%, C2 17% y C3 28%). La población resultante se redujo a la cantidad estimada de veganos en Argentina (12%) y por último se realizó un ajuste conciencia 60% (porcentaje obtenido a partir de la investigación cuantitativa). El resultado final tras las estimaciones es de una demanda potencial de 524.262 personas.

Segmento objetivo	Poblacion	
Poblacion CABA Y GBA	12.801.364,00	
Personas entre 18 y 65 años (79,8%)	10.113.077,56	
Personas vegetarianas y veganas (12%)	1.213.569,31	
Personas entre 18 y 35 años (72%)	873.769,90	Se aplica este segundo filtro de edad debajo del filtro del veganismo dado que las encuestas nos arrojaron la información que el 72% de los encuestados (18 a 65 años) tenían 18 a 35 años de edad, convirtiéndosela en nuestro
Conciencia (60%)	524.261,94	
<b>TOTAL=</b>	<b>524.261,94</b>	

## Planteo de Investigación de Mercados

### Problema de Marketing

- ¿Es posible ingresar al mercado vegano ofreciendo un yogurt de kéfir que aporte beneficios para la salud?

### Problema de Investigación de Mercados

- Identificar las preferencias del público objetivo y examinar sus intenciones de compra acerca del producto propuesto

## Metodología de Investigación

Con el fin de evaluar la viabilidad del lanzamiento, se ha realizado una profunda investigación utilizando dos metodologías complementarias: en primer lugar una investigación cualitativa exploratoria descriptiva, y en segundo lugar una investigación cuantitativa concluyente transversal simple para obtener datos primarios y conocer las conductas del consumidor.

Para la investigación cualitativa, se han realizado cuatro entrevistas en profundidad a heavy users, es decir personas que conoce el mercado objetivo del, para ampliar la comprensión sobre sus preferencias de consumo, su toma de decisiones al realizar elecciones de productos, identificar recomendaciones de consumo y expectativas del producto

Además, se realizaron dos entrevistas a expertos: una a un Ingeniero en Alimentos, para que nos proporcione información sobre el proceso de producción, recomendaciones de formulación y tendencias de la industria. Una vez que tuvimos esos resultados, entrevistamos a un nutricionista para profundizar en la propuesta nutricional, beneficios y barreras y tendencias de consumo.

Una vez finalizada la investigación cualitativa se realizó un estudio concluyente de tipo transversal, con el uso de una encuesta electrónica mediante el software Google Forms, orientado a recabar información acerca de hábitos, conductas y expectativas de potenciales clientes. La metodología utilizada fue por muestreo no probabilístico, y por bola de nieve, dado que la encuesta fue compartida por los encuestados a sus conocidos, de forma tal de alcanzar mayor cantidad de encuestados finales.

## Muestra

La investigación cualitativa se centró en explorar la opinión y los conocimientos de expertos, profesionales especializados en productos veganos y personas que forman parte del mercado objetivo.

Por otra parte, la investigación cuantitativa se centró en profundizar las opiniones y las preferencias de las personas que forman parte del mercado objetivo del nuevo lanzamiento. Es decir, se realizaron encuestas dirigidas a individuos que residan en Buenos Aires y GBA, que sean veganos o vegetarianos, sin distinción de género.

## Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, es decir la cantidad de respuestas válidas que se debían recopilar en la encuesta, se realizó un cálculo para la proporción en poblaciones infinitas o desconocidas. Teniendo en cuenta que para que una muestra refleje de forma precisa las actitudes de la población se necesita un intervalo de confianza del 95%, y con un margen de error del 5%, se necesitaron 385 encuestas válidas. Para lograrlo, la misma fue distribuida a través de distintas redes sociales como Instagram, Facebook, LinkedIn y WhatsApp y difusión de las mismas encuestas (bola de nieve).

Se lograron recopilar un total de 410 respuestas de la encuesta. Luego de concluir la etapa de recolección de datos, se aplicó un proceso de filtrado en función de las características del segmento objetivo. Por este motivo, se descartaron 24 respuestas por tratarse de personas no veganas. De esta forma, el total de respuestas válidas fue de 386 personas.

### Plan muestral

Población meta	Personas veganas o vegetarianas residentes de CABA y GBA, de entre 18 y 65 años.
Elemento	
Cobertura	CABA y GBA
Técnica de muestreo	Investigación cualitativa: Muestreo no probabilístico Investigación cuantitativa: Muestreo no probabilístico y bola de nieve
Tamaño de la muestra	410 personas en total 386 respuestas válidas (que forman parte del segmento objetivo)
Periodo	15 días
Marco Muestral	No existe
Forma de recolección de datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrevistas heavy users</li> <li>● Entrevistas a expertos</li> <li>● Encuesta difundida a través de redes sociales y bola de nieve</li> </ul>

### Investigación cualitativa

#### **Objetivos de la investigación cualitativa**

##### **Objetivos Generales:**

1. Identificar hábitos, conductas y actitudes del segmento.
2. Evaluar la percepción de los consumidores argentinos sobre el kéfir
3. Determinar la disposición del target de consumir yogures veganos de kefir.
4. Determinar la intención de compra del segmento.
5. Determinar el precio del producto propuesto.

##### **Objetivos específicos heavys users**

1. Conocer el comportamiento de consumo de un cliente
2. Conocer las preferencias y elecciones sobre la presentación del producto
3. Conocer el producto ideal y tener una aproximación de cuánto está dispuesto a pagar como máximo.

### **Objetivos específicos al Ingeniero en alimentos**

1. Obtener información técnica sobre la producción de yogur plant-based de kéfir
2. Explorar recomendaciones para la formulación y conservación del yogur plant-based de kéfir
3. Analizar tendencias y oportunidades en la industria de alimentos veganos, vegetarianos y probióticos

### **Investigación cualitativa**

Entrevistas en profundidad

#### **Objetivos Generales:**

1. Identificar hábitos, conductas y actitudes del segmento.
2. Evaluar la percepción de los consumidores argentinos sobre el kefir
3. Determinar la disposición del target de consumir yogures veganos de kefir.
4. Determinar la intención de compra del segmento.
5. Determinar el precio del producto propuesto.

### **Entrevista desgrabada Heavy User 1 - Usuario vegano**

- Nombre: Candela Rubin
- Lugar de residencia: CABA
- Edad: 24 años
- Profesión: Estudiante

#### **Introducción**

Entrevistador: Buenas tardes, muchas gracias por su participación. Mi nombre es Micaela Malvino, soy estudiante de la carrera Licenciatura en Comercialización en Uade.

Fuiste seleccionada para la realización de esta entrevista, con el fin de proporcionar información valiosa para un trabajo de investigación final, ya que perteneces a nuestro segmento objetivo.

Candela: Buenísimo!

E: ¿Con qué frecuencia consumes productos veganos, como yogures?

C: Consumo productos veganos, como yogures, a diario como parte de mi alimentación.

E: ¿Cuánto gastas en promedio al mes en estos productos lácteos?

C: Aproximadamente gastó alrededor de 50 mil pesos al mes.

E: ¿Qué canales de compras utilizas con mayor frecuencia?

C: Suelo comprar mis productos veganos, como yogures, en tiendas especializadas en alimentos veganos y también en supermercados que ofrecen una variedad de opciones veganas y en dietas.

E: ¿Cuánto tiempo dedicas a investigar y comparar productos antes de tomar una decisión de compra?

C: Dedicó un tiempo razonable investigando y comparando productos antes de comprar, especialmente leyendo etiquetas y buscando información sobre la marca y sus prácticas.

E: ¿Qué factores influyen en tu decisión de compra?

C: Los factores que más influyen en mi decisión de compra son la calidad de los ingredientes, el sabor, la textura, la sostenibilidad del producto y la reputación de la marca.

E: ¿Conoces o has consumido yogures con base de kéfir?

C: Sí, he probado yogures veganos con base de kéfir y me gusta su sabor y los posibles beneficios para la salud que ofrecen.

E: ¿Qué beneficios para la salud esperas obtener al consumir yogures veganos de kéfir?

C: Espero obtener beneficios para la salud como mejorar la digestión, fortalecer el sistema inmunológico y mantener un equilibrio en la microbiota intestinal, además de las proteínas que me aportan que son necesarias en mi dieta vegana.

E: ¿Qué te gustaría ver en términos de variedad de sabores en los yogures veganos de kéfir?

C: Me gustaría ver una amplia variedad de sabores naturales y creativos en los yogures veganos de kéfir, que sean innovadores y deliciosos. Mis sabores favoritos de yogures son clásicos jaja, en general compro vainilla o frutilla.

E: ¿Consideras importante que los productos veganos sean sostenibles y respetuosos con el medio ambiente?

C: Sí, es fundamental para mí que los productos veganos sean sostenibles y respetuosos con el medio ambiente, ya que busqué reducir mi impacto ambiental a través de mis elecciones de consumo.

E: ¿Has experimentado algún desafío al buscar y comprar productos veganos en el mercado actual?

C: Sí, a veces puede ser un desafío encontrar ciertos productos veganos específicos en el mercado local, pero cada vez hay más opciones disponibles.

E: ¿Qué te motiva a recomendar productos veganos a tus amigos y familiares?

C: Me motiva compartir los beneficios para la salud, el bienestar animal y la sostenibilidad que conlleva el consumo de productos veganos.

E: ¿Qué aspectos consideras más importantes al seleccionar un yogur vegano, como el sabor, la textura o los ingredientes?

C: Considero que el sabor, la textura y la calidad de los ingredientes son aspectos fundamentales al seleccionar un yogur vegano,

E: ¿Qué marcas de yogures veganos has probado anteriormente y cuál es tu opinión sobre ellas?

C: He probado marcas como NotCO, Alpro y Danone Vegano. En general, me han parecido sabrosos y una buena alternativa a los lácteos tradicionales.

E: ¿Prefieres el yogur en envases individuales o en presentaciones más grandes para compartir?

C: Prefiero los envases individuales para tener mayor control sobre las porciones y conservar la frescura.

E: ¿Qué tamaño de porción te resulta ideal para el yogur?

C: Un tamaño de porción de alrededor de 300 gramos suele ser ideal para mí.

E: ¿Qué tipo de envase te resulta más conveniente para el yogur?

C: Prefiero los envases de vidrio o cartón reciclable, ya que me preocupa el impacto ambiental.

E: ¿Consideras importante que el envase del yogur sea reciclable o reutilizable?

C: Sí, es muy importante para mí que el envase sea reciclable o reutilizable

E: ¿Qué tipo de información te gustaría encontrar en el envase del yogur vegano de kefir?

C: Me gustaría encontrar información detallada sobre los ingredientes, información nutricional y el origen de los ingredientes utilizados.

E: ¿Qué atributos consideras más importantes en un producto vegano?

C: La calidad de los ingredientes, el sabor, la textura y que sea respetuoso con el medio ambiente son atributos clave para mí en un producto vegano.

E: ¿Cómo describirías tu producto ideal en términos de características y funcionalidades, si nos referimos a un producto lácteo vegano?

C: Mi producto ideal sería un yogur vegano cremoso, con un sabor delicioso y una amplia variedad de sabores.

E: ¿Qué características adicionales o mejoras estarías dispuesto a pagar un precio más alto?

C: Estaría dispuesto a pagar más por un yogur vegano enriquecido con probióticos o superalimentos que aporten beneficios adicionales para la salud.

E: ¿Considerarías pagar un precio premium por un producto que ofrezca beneficios adicionales o tenga una marca reconocida?

C: Sí, consideraría pagar un precio premium por un producto de alta calidad con beneficios adicionales o una marca reconocida en la que confíe.

E: ¿Qué otros factores, además del precio, tendrías en cuenta al evaluar la relación calidad-precio de un producto?

C: Además del precio, consideraría la calidad de los ingredientes, el sabor, la textura, la sostenibilidad y la reputación de la marca al evaluar la relación calidad-precio de un producto.

E: ¿Qué opinas sobre el precio de los productos veganos en comparación con los productos lácteos tradicionales?

C: Aunque los productos veganos suelen ser un poco más caros que los lácteos tradicionales, considero que vale la pena invertir en productos de calidad que se alineen con mi intereses.

E: Buenísimo Candela, muchas gracias por tu tiempo!

## **Entrevista Desgrabada Heavy User 2 - Usuario de kéfir**

- Nombre: Nicolas Mariano
- Lugar de residencia: CABA
- Edad: 27 años

- Profesión: Licenciado en Nutrición

E: Bueno, acá estamos con el licenciado Nicolás Marino, en Nutrición, que nos va a dar una mano con esta entrevista como heavy user. Hola, Nico, ¿cómo estás?

N: Hola, Juan Pablo, todo bien. Muchas gracias por la invitación.

E: No, gracias a vos por tu tiempo. Bueno, primero, más que nada, queremos evaluar tu conocimiento sobre el kéfir. ¿Qué sabés sobre el kéfir y si podrías describir sus propiedades y beneficios para la salud?

N: Bueno, bien. De kéfir, en principio, entender que es un fermento, que es un fermento, básicamente, es un alimento vivo, es un alimento que consigo trae una carga bacteriana. Y sobre esta bacteria, lo que más beneficio nos va a dar a nosotros. Para entender el beneficio, primero hay que saber que nosotros convivimos con cierta comunidad bacteriana. Somos más bacterias que células, por ejemplo, y en la medida que tengamos nuestras bacterias sanas, más sanos vamos a ser nosotros y mejor rendimiento en lo que nos proponamos. Pero bueno, en definitiva, el kéfir se hace a partir de unos gránulos de kéfir que pueden ser bien de agua o de leche. Acá creo que puntualmente vamos a hablar del kéfir de leche. Básicamente, estos gránulos es la comunidad bacteriana y nosotros alimentándolos, generamos que nos den un fermento. En este caso es con leche. Estas bacterias, estos gránulos, van a comer el azúcar de la leche, la lactosa, y van a darnos a nosotros una bebida que tiene una carga bacteriana de bacterias acidolácticas, que nos van a dar beneficios múltiples. En definitiva, en principio, es un alimento que se digiere fácil y que mejora la digestión de uno. Si ven mucha gente que por ahí tiene problemas para digerir alimentos, cuando empiece a involucrar fermentos, mejora muchísimo. Desde digerir alimentos a la inflamación intestinal. Un montón de beneficios que nos van a dar, por ejemplo, mejoría en nuestra inmunidad y en nuestra absorción de nutrientes. ¿Querés que siga?

E: No, no. Después vamos a abordar más preguntas que responden. ¿Has recomendado alguna vez el consumo de kéfir a tus pacientes?

N: Sí, sí. Muchísimo recomiendo el consumo de kéfir, tanto de leche como de agua. Trato de, en cierto punto, que el paciente viene mejorando su alimentación, involucrarle fermentos como el kéfir.

J: Perfecto. ¿Cómo compararías el kéfir con otros alimentos fermentados? Desde una perspectiva nutricional, obviamente.

N: Y desde una perspectiva nutricional, son bastante parecidos. Obviamente, el kéfir va a traer, al ser de leche, va a traer una carga de proteínas y de grasas que por ahí un fermento como el chucrut no trae. Entonces, nutricionalmente va a ser un poco más denso, si así se quisiera decir, Y esto lo aplicaría a cada persona, quizás alguna persona que requiera calcio, también le daría kéfir de leche. Comparándose, básicamente lo que marca la diferencia es la leche en sí.

E: Perfecto. Está bastante relacionado con lo que te iba a preguntar, que es en qué situaciones o contextos o a qué tipo de personas le recomendarías el consumo del yogur vegano de kefir.

N: Acá, entender que en sí la situación puede ser vivir la vida misma para mejorar la salud de uno. No hace falta tener una patología o una condición para empezar a tomar fermentados como el kéfir. Pero sin ningún tipo de duda, a las personas que por ahí comen algo y les cae pesado o son indigestas les cuesta ir al baño, por ejemplo, hay muchas personas que sufren de constipación y con los fermentados mejoran su calidad de vida, que es algo muy básico poder ir al baño y mucha gente no lo logra. Pero bueno, desde la patogenia, sí, a los indigestos, a los que no pueden ir al baño, a los que les cuesta... O simplemente a las personas que quieren mejorar su calidad de vida y no tienen ninguna patología.

E: Perfecto. ¿Cómo sugeriría incorporar el yogur vegano de kefir en una dieta equilibrada? ¿Y qué consejos le darías a tus pacientes sobre la forma de consumo o combinaciones con otros alimentos?

J: Bueno, la forma de consumo, yo cuando le introduzco un alimento fermentado a un paciente, en principio siempre lo motivo o le digo que las primeras veces que lo tome, lo tome estando en la casa, tranquilo, quizás no estando en un apuro a diez minutos de salir de casa, básicamente porque si no estamos acostumbrados a incluir fermentados en nuestra alimentación y quizás podamos tomar un vaso de kéfir y terminar en el baño o medio vaso y terminar en el baño. Entonces, en principio, que las primeras tomas sean en un ámbito de tranquilidad, estando en casa. Y una vez que se acostumbre el sistema digestivo a involucrar fermentados cuando la persona quiera. No hace falta que esté en combinación de alimentos ni nada por el estilo, sino más bien que sea un momento cómodo para la persona. Muchas personas optan por tomarlo como si fuese un remedio, todas las mañanas, antes de salir de casa o antes del desayuno. Pero los fermentos en sí pueden servir en cualquier momento del día y si a la persona le cuesta digerir alimentos, por ahí se propone probar tomando un poco de kéfir antes del almuerzo o antes de la cena, y para ver si tiene un efecto directo en ese plato que viene después del vaso de kéfir.

E: Excelente. Con respecto a las características del producto, ¿Qué esperarías encontrar o qué crees que una persona, un paciente tuyo vegano esperarían encontrar las características de un yogur vegano de kéfir, como por ejemplo, sabor, textura e ingrediente?

N: Yo creo que lo más complicado para este tipo de productos es siempre el tema sabor. En realidad no es que sea algo muy feo, pero por ahí muchas personas que no están acostumbrados a usar fermentados, les parece un poco fuerte. Entonces, en principio, yo consideraría que lo más importante para un usuario es que sea rico o que por lo menos, se permita tomar. Entonces, me parece que la textura siempre va a ser parecida a un yogurt y eso es algo a la que las personas están acostumbradas. Lo que siento que la gente no está acostumbrada es el sabor y yo haría mucho hincapié en que el sabor venga de algo natural, porque si estamos involucrando fermentos y al fermento le agregamos un saborizante, es un poco contradictorio en ese sentido. Entonces, buscar de manera saludable y de manera natural que el sabor sea aceptable para la comunidad.

E: ¿considerás que la variedad de sabores influye en la aceptación del producto?

N: Y hoy en día, en la sociedad que vivimos que los sabores tienen gran importancia o que la gente por ahí deja de consumir alimentos porque no le gusta o porque no están acostumbrados al sabor, me parece que el sabor en sí, si bien para mí como persona o usuario que consume fermentos, no me influye tanto, creo que en la población sí, por lo menos para en un inicio empezar a involucrar estos alimentos.

E: ¿y cuáles crees que serían los más atractivos?

N: Y yo siento que lo más atractivo siempre va a ser, por ejemplo, una frutilla, que además de ser una fruta baja en azúcares, tiene un muy rico sabor y si se lo licúa, por ejemplo, con una frutilla, el yogur se torna de un color bastante más atractivo para la persona. Así también puede ser frutos rojos, también puede ser durazno, por ejemplo. Yo creo que entre Durazno y frutilla, que son por ahí sabores comunes de yogures que a la gente, por lo general, le gusta, puede andar bien. Puede ser de vainilla también, con un extracto de vainilla. Queda muy rico. Yo he probado ese y queda bastante bien.

E: ¿Qué tipo de información le gustaría ver en el etiquetado del producto?

N: ¿Como nutricionista? Siempre uno busca que en el etiquetado del producto no se engañe a la gente en sí que hay mucho, mucho tema de marketing hoy en día con lo que uno puede comprar en cualquier lugar. Hay cosas que no son sanas, que parecen sanas. Yo creo que un fermento está bueno como información que aparezca que es cargado en bacterias y que tiene un alta, que es un alimento vivo, también se puede aclarar. Por ahí incluir algunos beneficios a nivel gastrointestinal y a nivel salud en general que puede traernos involucrar este tipo de alimentos. Obviamente si es vegano, aclararlo ahí siempre hay un sello que obviamente requiere ciertos permisos para decir che, esto es vegano y poder ponerlo en venta, que esté el sello que si no tiene gluten, que también está el sello. Aclarar todo lo que se pueda para que las personas no tengan problemas en consumirlos o que lo adquieran sabiendo si soy celíaco lo puedo adquirir, si soy vegano lo puedo adquirir, si busco una opción que sea más alta en proteínas, intentar incluir cuántas proteínas tiene el producto, si es que las tiene, y hacer foco en lo que hecho con, por ejemplo, ingredientes naturales o por ahí aclarar que es simplemente leche de coco, el fermento y frutilla, digamos que tenga, digamos aclarar que tiene los ingredientes, si tiene tres, cuatro, cinco, 10, si tiene conservantes, si no tiene. Me parece que eso es lo más valioso, más allá del marketing que se puede hacer en el paquete.

E: ¿Qué aspectos considerás importantes para evaluar la calidad y la confiabilidad de un producto yogur, como el yogur vegano de Kéfir?

N: Bueno, primero que tenga una buena carga bacteriana. Hoy en día a los fermentos, lo que son fermentos difieren de los probióticos, por ejemplo, porque uno sabe la carga bacteriana que tiene. Un probiótico 1 fermento simplemente es un alimento vivo que uno produce y no sabe bien la carga bacteriana. Yo creo que si se pudiera medir la carga bacteriana y las bacterias que tiene el fermento, eso me parecería importante para el usuario, por así decirlo, o para la población en general. Si no, o sea, siento que en sí. Uy, me olvidé la pregunta, me olvidé la pregunta.

E: ¿La pregunta es qué aspecto considera importante para evaluar la calidad y la confiabilidad?

N: Ah, bien, bien. Bueno, en principio que sea seguro para la persona. Eso un poco se mide con la acidez. Estos productos suelen ser ácidos, entonces tienden a crear menos patogenicidad. Y en cuanto a la calidad, los ingredientes, como dije antes, que la calidad sea que es un alimento natural que tiene ingredientes que vos podés comprar o digamos conseguir en toda la cena y no por ahí un conservante, que uno no agrega conservantes así químicos a las comidas y digamos que sea un alimento y no un ultra procesado. Yo creo que eso es lo mejor que puede pasar en este tipo de productos, que no se transformen en ultra procesados como la gran mayoría de productos que hay dando vueltas.

E: Perfecto. ¿Y qué razones o cosas evaluás antes de recomendar o no un producto, sobre todo a pacientes veganos?

N: Bueno, las razones en sí, en principio quizás si la persona viene con algún, digamos con alguna señal de que necesita un fermentado, como dolor de panza o constipación, eso que fuimos mencionando, que no puede digerir alimentos, ahí yo intento decirle bueno, tratemos de adquirir un kéfir. Por lo general las personas lo compran y no lo hacen, ellos van más allá de que hacerlo es bastante fácil. A los veganos intentaría, intento primero ir con la bueno, si hay algún síntoma y después yo la verdad que como nutricionista considero que todos los días tendríamos que incluir algún fermentado por más poca cantidad que sea. Entonces las razones en sí es si querés mejorar tu alimentación, bueno, vamos a adquirir fermentados, que es algo que la población por lo general no hace o no suma y es como dar un pasito más en la alimentación de uno, porque de repente está involucrando por ahí vegetales, variedades vegetales, variedad de fruta, variedad de carne, si es que come carne, si es vegano, variedad de legumbres, variedad de semillas y además agrega un fermentado, eso digamos, el cuerpo se lo va a agradecer a cualquier persona que lo haga.

E: Impecable. Después voy a hacerte unas preguntas con respecto al precio, que sé que no es tu especialidad pero igual choca bastante con tu día a día. ¿Por ejemplo, qué precio consideras razonable para un yogurt vegano de kéfir de alta calidad?

N: Bueno, acá es complicado detenerse los precios, porque en sí acá estamos hablando de un producto vegano, que por lo general son más caros, porque en Argentina conseguir leche de coco es mucho más caro que conseguir leche de vaca. Entonces ya de por sí hay que analizar eso y obviamente compararlo con alguna bebida vegetal, por ejemplo hay muchas bebidas de almendras que están en el mercado. Y también compararlo con un yogurt, porque el yogurt en sí, sin ser vegano también tiene carga bacteriana. Entonces para las personas que no son veganas es más complicado. Yo creo que tanto un yogurt debe estar saliendo \$2500 comercial obviamente no de alta calidad, 1 bebida vegetal puede estar rondando los \$4000. Entonces si estamos buscando un alimento que es fermentado, que tiene pocos ingredientes, que no tiene conservantes y que además hay vegano, tendría, o sea, tendría que salir más que eso. Quizás si sale de \$6000 sería algo entendible, el doble de un yogurt comercial.

E: Perfecto. ¿Y crees que un precio así podría ser un limitante para que los pacientes compren el producto y tal vez lo ingieran diariamente?

N: Yo creo que en sí, primero hay que, bueno, entender cómo se va a usar el producto. Quizás uno lo puede ver como una medicina y que no tiene que por ahí tomar un vaso de yogur de kéfir vegano todos los días, sino que con involucrar un pequeño dosaje ya podemos hacer un montón. Pero sí, obviamente por la situación económica que hay en el PAÍS, un yogurt que a simple vista para el consumidor vale el doble que el otro, puede ser un poco chocante y puede generar una, digamos, una idea en contrariada con el producto. Pero quizás si la campaña de venta viene como che, no hace falta tomar un vaso por día, por ahí tomando, no sé, un fondo de vaso todos los días ya empezás a hacer tu medicina, quizás de esa manera se lo puede mejor, porque si de repente es mucho más durable el yogurt por la dosis que se va a usar, puede servir más. Pero si se va a tomar como un yogurt normal y es más complicado, por ahí primero sea para el alcance de unos pocos y luego si hay más producción y los valores se pueden emparejar más para todos.

E: Perfecto. ¿Cuánto sería más o menos en mililitros un fondo de vaso?

N: Un fondo de vaso en mililitros puede llegar a ser de 100 ML. 1 l te dura 10 días.

E: Perfecto. Sí. ¿Y por último, considera que los beneficios del yogur vegano de Kéfir justifican el precio que se pueda pedir?

N: Yo creo que sí, si lo justifican más que nada por que no hay un consumo de fermentados en la población, entonces hoy en día, que salgan productos de este índole siempre van a generar beneficios, y un poco el precio de las cosas hay que ir analizandolas por que uno puedo comprar yogurt con yogurt, pero si un kéfir vegano vale 6 mil pesos, y una hamburguesa puede salir 12 mil pesos, por eso es muy importante la educación nutricional y ver la prioridades de las personas, yo creo que el precio de un alimento que es natural, y es fermentado con todos los beneficios que eso implica, me parece que los beneficios justifican el precio en el kéfir vegano y en cualquier otro fermentado que sea natural y que sea real en el comercio.

E: Perfecto, muchas gracias por tu tiempo, por todo tu conocimiento y por lo que vas a aportar en nuestra investigación.

N: Gracias ustedes

E: Chau abrazo.

N: Abrazo

### **Entrevista Desgrabada Experto 1**

- Nombre: Jano Lioy Lupis
- Lugar de residencia: CABA
- Edad: 27 años

- Profesión: Ingeniero en Alimentos

E: Bueno, acá estamos con el ingeniero en alimentos Jano Lioy Lupis, que fue seleccionado para darnos su opinión, su punto de vista, información que nos pueda servir para nuestra tesis de ingeniería de licenciatura marketing. ¿Cómo estás Jano? ¿Todo bien?

J: Hola Juan Pablo, ¿cómo estás?

E: Todo bien, por suerte. Bueno, nosotros estamos planteando el desarrollo de un producto, un yogur vegano de Kéfir, bajo el nombre de producto Kefijog. Y la idea es que el yogur sea a base de agua para que lo puedan consumir los veganos. ¿Y nada, queríamos saber tu opinión sobre varios aspectos, por ejemplo, cuáles crees que son los principales procesos involucrados en la producción de un yogurt vegano de kéfir?

J: Bueno, en principio el proceso fundamental es la fermentación, que hace crear este producto a partir de carbohidratos, que genera que sea más viscoso el producto y genera propiedades que están buenas porque estás consumiendo microorganismos vivos que se mantienen, sobreviven al proceso digestivo y te ayudan mucho a tu salud por el tema de que quedan en el intestino y ayudan con el proceso de digestión. Entonces súper interesante esa parte. Pero en cuanto a los procesos, el principal es la fermentación.

E: Perfecto.

J: Y después un embotellado, no sé cómo lo van a comercializar, pero al principio es la fermentación y un embotellado.

E: ¿Cuáles crees que son las diferencias entre el embotellado plástico y el vidrio? ¿Cuál recomendarías?

J: Y ahí en un tema, lo bueno del vidrio que es no te transmite olor, no te transmite nada, es súper inerte, entonces no te va a interferir con nada de lo que está dentro del producto. Tal vez del embotellado plástico, usar algún plástico reciclable tal vez sea bueno para la imagen de la marca.. Tal vez el vidrio te genera mucho peso en el transporte, eso no está bueno. Más liviano el plástico. Pero bueno, también el vidrio te da un producto más premium.

E: ¿Se podría afirmar que el plástico sería un costo más barato desde su punto de vista?

J: Yo creo que sí.

E: Perfecto. ¿Qué ingredientes son esenciales para garantizar la calidad y la viabilidad de los probióticos en el yogur?

J: Y más que nada el proceso de fermentación te va a hacer que tenga un ph bajo, o sea que tenga más acidez el producto y eso hace que se conserve mejor. Ese ph tal vez te hace que se conserve mejor el producto, pero se genera propiamente en la fermentación y después, o sea, tal vez azúcar y eso para que sea un poco más dulce. Depende del perfil

que se quiera lograr. O algún sabor natural se le puede llegar a agregar. Se USA mucho en las bebidas así, sabores naturales, nada, se puede llegar a Incorporar algunas hierbas

E: Y los desafíos en la producción, cuáles crees que serían?

J: Y más que nada garantizar la calidad del agua, que sea siempre estable para que no haya variaciones, para tener un producto siempre con la misma calidad. El kéfir va variando en general la masa de microorganismos, porque es una masa simbiótica que va variando en el tiempo y garantizar esa estabilidad del producto tal vez puede llegar a ser un desafío, pero nada, generalmente con fermentaciones controladas de tiempo y temperatura se puede llegar a estabilizar.

E: Perfecto. ¿Y para la conservación, cuáles crees que serán la manera más adecuada para poder conservar la frescura y todos los beneficios que trae el Kéfir?

J: Y yo creo que manteniendo lo refrigerado durante el transporte y en los puntos de venta creo que es un punto que estaría bueno. Bueno, generalmente se genera gas en la fermentación, eso también ayuda un poco a la conservación y el ph que esté bajo también es bueno.

E: Y esto que hablamos antes de la textura y el sabor del yogur ¿hay aditivos naturales que se puedan utilizar o algún tipo de tecnología que nos puedas recomendar?

J: En general? Bueno, para ahí, para de conservantes en general los yogures y eso por la acidez que tienen, se conservan. Se puede llegar a agregar un conservante, pero depende de qué tan natural y Clean Label quieren que sea la etiqueta de producto, pero si se puede llegar a agregar algún conservante para evitar algún problema microbiológico, pero los yogures en general son bastante, bastante estables.

E: Perfecto, perfecto ¿En cuanto a la industria de alimentos veganos en general, qué tendencias recientes observaste con respecto a este mercado y al mercado de los prebióticos y cómo crees que podrían afectar en el desarrollo del producto?

J: No, de tendencias ahí tal vez de kéfir no hay algo que sea bastante industrializado, si no son más productores caseros, si hay mucho kefir de agua, así yogures no hay tanto, por lo tanto yo creo que es un nicho y está bueno explotarlo, pero son más bebidas los que hay, por lo tanto un yogur puede llegar a ser interesante ahí alguna consideración tal vez en el proceso que bueno, que tal vez pueda llegar a complicar un poco más que un kéfir líquido, pero más allá de eso está bueno, creo que hay un mundo por explotar, porque no hay mucho. La verdad que generalmente los yogures son fermentados únicamente con bacterias lácticas y no hay tanto con kéfir que es más complejo, que es con levadura y eso.

E: Perfecto. ¿Qué oportunidades identificas para este tipo de innovaciones que mencionaste recién, basados en el kéfir y en el mercado?

J: ¿Me repites por favor?.

E: Si se te ocurre alguna otra oportunidad para innovar en el mercado de los productos veganos basados en kéfir?

J: Bueno, ahí sí, o sea, helados, hay muchas cosas para explorar con el kéfir, todo lo que se pueda, alimentos así fermentados, se podría llegar a ser alguno otro con kéfir. Yo la verdad que tuve la oportunidad de hacer helado y queda muy bien. Ahí habría que ser alguno con agua para para que se pueda ser vegano y no contenga leche. Pero bueno, tal vez con alguna leche, no sé, de almendras o de coco, ver esas variantes está bueno y le agregas como la complejidad, una complejidad más nutritiva, porque tenés todos estos microorganismos que que tal vez una leche almendras, una leche de coco no tenés. Entonces con esto lo complejizas y está bueno porque le estás agregando un valor agregado del producto.

E: Genial. ¿Se te ocurre alguna manera de mejorar la aceptación y la popularidad e imagen de los productos de kéfir?

J: Bueno el Kéfir en general, tiene un sabor bastante particular y es bastante diferente a un yogur convencional. Encima en el mercado aca de argentina los yogures están muy endulzados y no son tan naturales, osea tienen... bueno, entonces yo lo tiraría mas tirando un paladar mas argentino que están acostumbrados a esos productos entonces le pondría un sabor más natural, no se, frutilla, o algo que estemos acostumbrados para que sea más aceptado por el público, usarlo tal vez un poca mas, que no se sientan esas notas raras tan características del kéfir, que es seguir manteniendo los beneficios del kéfir y comunicándose y poner algún sabor o algo que esté más acostumbrado al paladar Argentina para ir acostumbrando al consumidor. tal vez después le podes ir bajando el dulzor y todo eso, pero en un principio lo tiraría a un yogurt más convencional para tener un mercado más amplio.

E: Y una última pregunta que tenemos dudas es ¿Cómo se podría garantizar la seguridad alimentaria y la vida útil del yogurt de Kéfir durante su almacenamiento y distribución? ¿De cuanto crees que podría ser el tiempo estimado entre su producción y su consumo?

J: Ahí hay que tener muy en cuenta de tener la fermentación muy controlada por que en el kefir se produce al tener una fermentación de bacterias y levaduras, también se produce gas, cuando vos produzis una fermentación solo con bacterias no se produce el dióxido de carbono, entonces si no tenes la fermentación controlada se puede llegar a hinchar el envase, y eso trae mucho problemas. Tener en cuenta ese tema de controlar la fermentación. El tema de la vida útil habría que tener algún prototipo y testearlo , pero se puede llegar a 1 semana, se puede ir adaptando la fórmula del producto depende de la V.U. que se quiere llegar a tener. Obviamente que al ser un producto, un alimento fermentado, es variable, depende mucho de la fórmula, me cuesta decir en el aire cuanto puede llegar a durar porque depende mucho de la formulación y del tipo de envase que tenga

E: Y un rango estimativo mas o menos, mínimo máximo se te ocurre?

J: Yo diría máximo 1 semana y mínimo 2 días

E: Bueno muchas gracias por todas tus respuestas por tu, que nos va a ser de mucha utilidad para nuestra investigación

J: Perfecto ¡Buenas noches!

E: Buenas noches

## **Entrevista Desgrabada Experto 2**

- Nombre: María Sol Pascua
- Lugar de residencia: GBA
- Edad: 26 años
- Profesión: Licenciada en Nutrición

E: ¡Buen día Mari! Antes que nada, te agradezco por tu participación y el tiempo que te estás tomando para responder a las preguntas de nuestra tesis en Comercialización. Esta entrevista se va a basar en el desarrollo de un yogurt vegano a base de kéfir y todo el contenido nutricional que contiene este insumo particular. La entrevista va a durar aproximadamente entre 20 y 30 minutos y va a ser grabada con el fin de poder analizar bien todos los datos que nos brindes y toda la información que se recopile. Cualquier pregunta que tengas no dudes en hacerla y por favor no dudes en compartir toda la información que quieras, es más que bienvenida y todo suma. Si estás de acuerdo empezamos con la entrevista.

M: Dale, genial! Empecemos

E: ¡Perfecto entonces! El primer tema del que vamos a charlar está relacionado a la formulación del producto, o el kéfir en sí. ¿Cuál es tu evaluación general sobre la calidad del kéfir y las proteínas y micronutrientes que contiene en este yogurt vegano?

M: Bien. El kéfir es una excelente fuente de nutrientes, incluyendo proteínas de alta calidad, vitaminas del complejo B, calcio, magnesio y probióticos beneficiosos para la salud intestinal. En el contexto de tu yogurt vegano a base de kéfir, es importante asegurarse de que la calidad y cantidad de estos nutrientes se mantengan en niveles óptimos para ofrecer un producto nutricionalmente completo.

E: A que te referis con niveles óptimos en la cantidad de nutrientes?

M: Cuando hablo de niveles óptimos en la cantidad de nutrientes, me refiero a asegurarse de que el yogurt contenga cantidades adecuadas de proteínas, vitaminas, minerales y otros nutrientes esenciales para cumplir con las necesidades nutricionales diarias de las personas. Hay que equilibrar la cantidad de nutrientes para que sean ni demasiado altos ni demasiado bajos, sino justo lo que el cuerpo necesita para funcionar de manera óptima.

E: Tienes alguna referencia de cuánto necesita el cuerpo para funcionar de manera óptima? O depende también de muchos factores que son distintos según cada persona?

M: ¡Excelente pregunta! La cantidad de nutrientes que necesita el cuerpo para funcionar de manera óptima puede variar según varios factores, como la edad, el sexo, el nivel de actividad física, el estado de salud y otros factores de cada persona. Por ejemplo, las necesidades nutricionales de un atleta pueden ser diferentes a las de una persona sedentaria o a las de una mujer embarazada que tienen requisitos especiales de nutrientes.

E: Claro. Entonces volviendo a la primera pregunta, me estabas comentando sobre la calidad del kéfir y las proteínas y micronutrientes que contiene el yogurt.

M: Las proteínas del kéfir son especialmente importantes porque tienen todos los aminoácidos esenciales, perfecto para quienes buscan proteínas vegetales. Y no nos olvidemos de los micronutrientes, como el calcio para huesos fuertes y las vitaminas B para mantenernos enérgicos. En resumen, el kéfir hace que tu yogurt vegano sea una bomba de nutrientes y ¡eso es genial!

E: ¡Genial entonces! Un poco ya comentaste, pero te consulto para ampliar sobre esto. Dada la ausencia de productos animales ¿Podrías especificar qué aspectos del perfil de micronutrientes y aminoácidos del producto encontrarás más beneficiosos?

M: Si, por supuesto. La ausencia de productos animales en el yogurt que van a realizar ustedes realmente abre un abanico de beneficios nutricionales. Por un lado, como usan proteínas vegetales, ofrecen un perfil de aminoácidos más variado y equilibrado, lo que es muy bueno para la salud en general. Además, al ser productos vegetales, suelen ser más altos en fibra, lo cual es fantástico para la salud digestiva y para controlar los niveles de azúcar en sangre. Y no hay que dejar de lado todas esas vitaminas y minerales que abundan en los alimentos de origen vegetal, como la vitamina C, el potasio y el magnesio, que son esenciales para la salud.

E: No conocía todos los beneficios que tenían los productos de origen vegetal. Creo que salgo de la entrevista siendo vegano jaja

M: Jaja sí, la verdad que es una buena opción. No hay mucho conocimiento todavía sobre todos los beneficios que aportan estos tipos de productos. Por eso me parece super interesante que estén desarrollando este yogurt. Yo se los compro!

E: Te vamos a mandar una caja a vos, tranqui! Marí, sigo con las preguntas. ¿Hay algún nutriente o componente que sugieras añadir o modificar para mejorar la formulación del yogurt?

M: ¡Uff sí! Para mejorar la formulación del yogurt vegano, consideraría hacerlo todavía más nutritivo. Una opción sería fortificar el producto con vitamina B12, que es un nutriente clave que por lo general no poseen las dietas veganas. También podría ser beneficioso aumentar el contenido de calcio para la salud ósea, incluir semillas de chía, lino o frutas podría aumentar el contenido de antioxidantes y fibra del yogurt. Y bueno, es clave considerar el uso de endulzantes naturales en lugar de azúcares refinados. Cada vez más se conocen los problemas de los azúcares refinados.

E: Podrías igualmente aclarar los problemas que generan estos azúcares refinados? Así no dejamos afuera a los que capaz todavía siguen consumiéndolos por desconocimiento de sus contras.

M: Sí obvio! Tenés razón, nunca está de más aclararlo. Los azúcares refinados pueden causar varios problemas de salud si se consumen en exceso. Por un lado, pueden contribuir al aumento de peso y al riesgo de desarrollar obesidad, diabetes tipo 2 y enfermedades cardíacas. Además, los azúcares refinados pueden causar picos de azúcar en sangre seguidos de caídas bruscas, lo que puede provocar fatiga, cambios de humor y antojos de alimentos poco saludables. También pueden tener un impacto negativo en la salud dental, aumentando el riesgo de caries y enfermedades de las encías. Por estas razones, es importante limitar el consumo de azúcares refinados y optar por alternativas más saludables

E: ¡Increíble la cantidad de contras que tiene consumir estos azúcares! Mari, ¿Crees que este yogurt vegano a base de kéfir podría ser considerado un alimento completo y saludable para veganos?

M: Sí, absolutamente. Creo firmemente que este producto puede ser considerado un alimento completo y saludable para veganos. ¿Por qué? Porque ofrece una combinación perfecta de nutrientes esenciales para mantener una dieta balanceada y saludable. El yogurt vegano a base de kéfir proporciona proteínas de origen vegetal, vitaminas, minerales y probióticos que son fundamentales para la salud.

E: Además, al ser vegano, evita el uso de productos de origen animal, lo que lo hace ético y respetuoso con el medio ambiente.

M: ¡También! Yo me enfoco mucho en lo nutricional, pero es cierto que los veganos respetan mucho esas dos cosas que decís

E: ¡Totalmente! Mari, como vos conoces o tratás más con veganos y vegetarianos cuando recurren a vos por consultas nutricionales, te quiero consultar por los beneficios que obtendrían al consumir el producto y también me interesa conocer las preocupaciones que tienen o podrían. Así que vamos por partes, ¿cuáles son los principales beneficios que ofrece este yogurt vegano?

M: ¡Claro! El yogurt vegano a base de kéfir ofrece una serie de beneficios importantes para los veganos y vegetarianos. Primero, es una excelente fuente de proteínas vegetales, lo que ayuda a satisfacer las necesidades proteicas sin recurrir a productos de origen animal. Además, el kéfir es conocido por su contenido de probióticos, que pueden mejorar la salud digestiva y fortalecer el sistema inmunológico. También es una fuente de vitaminas y minerales, como el calcio, que es crucial para la salud ósea, y las vitaminas del complejo B, que son esenciales para el metabolismo y la energía.

E: ¿Y en cuanto a las preocupaciones que presentan los veganos o vegetarianos?

M: Las preocupaciones más comunes que suelen tener los veganos y vegetarianos se centran en asegurar que su dieta sea equilibrada y nutritiva, ya que al eliminar los productos de origen animal pueden haber ciertos nutrientes que se vuelvan más difíciles de obtener.

Algunos de estos nutrientes son por ejemplo proteínas completas, hierro, calcio, vitamina B12 y ácidos grasos omega-3. También suelen preocuparse por la disponibilidad de opciones de alimentos convenientes y accesibles que se ajusten a sus necesidades dietéticas, porque no son tan fáciles de localizar.

E: Y..

M: Perdona que te interrumpa. Además, es importante asegurarse de que el producto sea accesible y esté claramente etiquetado para que los veganos y vegetarianos puedan identificar fácilmente

E: ¡Buenísimo eso! Te lo iba a preguntar más adelante, te me estás adelantando jaja

M: ¡Jaja me interesa el tema!

E: Dale, ya vamos con ese tema. Voy cerrando con este tema así nos metemos en el otro. ¿Identificas alguna traba que podría afectar la adaptación del producto entre los veganos o vegetarianos, como percepciones erróneas o desconocimiento sobre el kéfir?

M: Sí, definitivamente puedo identificar algunas posibles trabas que podrían afectar la adaptación del producto. Una de las principales preocupaciones podría ser la falta de familiaridad o conocimiento sobre el kéfir y sus beneficios. Muchas personas pueden no estar familiarizadas con el kéfir o pueden tener percepciones erróneas sobre él, como asociarlo únicamente con productos lácteos.

E: ¡Totalmente! Es algo que nosotros detectamos también en las encuestas. Hay mucha gente vegana o vegetariana que desconoce completamente el kéfir

M: Es que sí, no es tan conocido

E: Teniendo en cuenta esto que comentás, ¿Qué recomendarías para educar o concientizar a los consumidores sobre los beneficios del kéfir en una dieta vegana?

M: A nivel nutricional, no me metería tanto en tecnicismos porque las personas no logran entender al 100% los beneficios de un producto. Muchas veces suelo llevar los beneficios a lo que termina causando y su impacto en la salud. A la gente le gusta recibir opciones de comidas que contengan el kéfir en este caso, o cómo se podría aplicar a una en una dieta específica con diferentes tipos de comidas.

E: Genial, está muy bueno esto que decis. Es un gran dato para poder acercarnos más a lo que realmente quiere nuestro público vegano y vegetariano. Y ahora sí, última pregunta de esta sección. ¿Qué mitos o conceptos erróneos comunes sobre el kéfir cree que sería importante abordar en las comunicaciones sobre el producto?

M: Un concepto erróneo común es que el kéfir solo es beneficioso para la salud digestiva. Si bien es cierto que el kéfir puede tener efectos positivos en la salud del tracto gastrointestinal debido a su contenido de probióticos, también es una fuente de proteínas, vitaminas y minerales importantes que pueden beneficiar la salud en general

E: ¡Genial! Mari, en relación a otros productos, ¿En qué consideras que este yogurt vegano se diferencia en términos de beneficios nutricionales frente a otros yogures veganos disponibles?

M: Creo que este yogurt vegano a base de kéfir se diferencia en varios aspectos clave en términos de beneficios nutricionales en comparación con otros yogures veganos. En primer lugar, el uso del kéfir como base proporciona una fuente adicional de probióticos, que pueden ser beneficiosos para la salud digestiva y el sistema inmunológico. Y además, el kéfir es naturalmente más rico en proteínas que muchos otros yogures veganos, lo que lo convierte en una opción más saciante y nutritiva.

E: Algo ya hablamos de esto, pero ahora quiero ser más específico entre yogures veganos. ¿Hay algún beneficio nutricional que debemos incorporar en el producto para competir con otros yogures veganos?

M: Sí, es importante esto. Se podría fortificar el producto con nutrientes clave que son especialmente relevantes para los veganos y vegetarianos, como la vitamina B12, el calcio y la vitamina D. Estos nutrientes son a menudo difíciles de obtener en cantidades adecuadas a través de las dietas que consumen. Además, aumentar el contenido proteico del yogurt vegano, ya que las proteínas son nutrientes esenciales que pueden ayudar a promover la saciedad y mantener la masa muscular

E: Bien, perfecto! Mari, te voy a llevar a otro lado ahora. Quiero que hablemos de las tendencias que hay sobre la alimentación saludable y vegana, y cómo el producto podría alinearse. Basados en tu experiencia, ¿cuáles son las principales tendencias en alimentación saludable y vegana/vegetariana que observás actualmente?

M: Emm buena pregunta. Actualmente hay varias observaciones que voy llevando en tema alimentación saludable y vegana o vegetariana. Hay como un enfoque en alimentos integrales y no procesados, donde se buscan opciones más naturales y menos refinadas, que incluye un aumento en el consumo de frutas, verduras, granos enteros, legumbres y frutos secos. Viste como crecieron las alternativas de snacks de frutos secos en los últimos años. También veo una disminución en el consumo de alimentos ultraprocesados y altamente refinados. Emm dejame pensar.. ¿qué más?.. Ahh sí. Alimentos funcionales. Los alimentos funcionales que ofrecen beneficios adicionales para la salud. Hablamos de alimentos ricos en antioxidantes, probióticos, ácidos grasos omega-3 y otros nutrientes clave que pueden tener efectos positivos en la salud.

E: Nombrás los probióticos y no puedo no traerlo para el lado de nuestro yogurt. ¿Encajaría en esa opción?

M: Sí, totalmente. El kéfir, al ser una fuente natural y rica en probióticos, sería una gran opción para incorporar en un yogurt en su caso.

E: Vamos a ir cerrando Mari. Ahora sí vamos al tema que nombraste al principio; etiquetado y envasado. Los alimentos, como ya sabrás, tienen que cumplir con ciertas regulaciones locales y se debe incluir determinada información en el empaque y en la etiqueta del yogurt.

Además que hace poco empezaron a incluir los sellos negros hexagonales que indican diferentes tipos de excesos. En base a las regulaciones de Argentina, ¿Qué información nutricional debería estar presentada en el empaque o etiquetado para que sea clara y suficiente para informar adecuadamente al consumidor?

M: Exactamente, es importante esto para los alimentos. Las regulaciones locales son fundamentales para garantizar la seguridad y la transparencia en la información. Y más cuando nunca nos educaron a los argentinos para leer etiquetas de alimentos. El empaque o etiquetado debería incluir cierta información nutricional para informar adecuadamente. Deberían agregar detalles sobre los ingredientes utilizados, que estén claramente enumerados y que cualquier alérgeno potencial esté destacado, como la leche vegetal, los frutos secos o cualquier otro insumo. Además, se debería detallar información sobre el contenido nutricional del producto, incluyendo el valor energético, las proteínas, los carbohidratos, las grasas, las fibras y los micronutrientes clave, como el calcio y la vitamina.

E: ¡Genial! Eso es muy importante para que el producto pueda comercializarse, así que nos sirve la información. Y bueno Mari, por último ¿considerás que agregar sellos o certificaciones nutricionales en el empaque podría influir positivamente en la percepción del consumidor?

M: Sin duda, agregar sellos o certificaciones nutricionales en el empaque podría ser algo bueno. Son una señal clara y confiable de que el producto cumple con ciertos estándares de calidad nutricional o de producción. Por ejemplo, un sello que indique que el producto es vegano/vegetariano podría ser muy relevante para los consumidores que siguen una dieta basada en plantas.

E: Mari, con esto terminamos. Te agradezco un montón toda la información que nos compartiste. Fue muy enriquecedora la entrevista y vamos a poder aprovechar todo para el armado del yogurt. ¡Gracias por tu tiempo y predisposición!

M: No hay de qué. Me encantó poder ayudarlos y cualquier otra cosa que necesiten y yo pueda aportar, me puede escribir.

E: ¡Gracias Licenciada!

## Investigación cuantitativa

### **Cuestionario**

#### **KefiYog**

La siguiente encuesta forma parte de una investigación académica.

Su participación será de forma anónima y los datos obtenidos serán utilizados solo a fines de esta investigación.

## **Sección1**

1. Indique su género (según DNI)(*Sólo permite marcar una opción*)
  - Femenino
  - Masculino
  - X (Identidad de género no binaria, indeterminada no especificada, indefinida, no informada, no consignada)
  
2. ¿ Qué edad tienes?(*Sólo permite marcar una opción*)
  - menos de 18
  - Entre 18 años y 35 años
  - Entre 35 años y 65 años
  - Más de 65 años

## **Sección 2 - Veganismo**

3. ¿Sos vegano/vegetariano?(*Sólo permite marcar una opción*)
  - Si
  - No (*termina la encuesta*)

## **Sección 3 - Datos demográficos**

4. ¿Dónde reside?(*Sólo permite marcar una opción*)
  - Ciudad Autónoma de Buenos Aires
  - Gran Buenos Aires
  - Otro lugar (*termina la encuesta*)
  
5. Indique su nivel de ingreso mensual (en caso de no tener ingresos, considerar el del principal aportante de la familia) (*Sólo permite marcar una opción*)
  - Menos de \$103.000
  - Entre \$103.000 y \$220.000
  - Entre \$220.000 y \$320.000
  - Entre \$320.000 y \$600.000
  - Entre \$600.000 \$1.500.000
  - Más de \$1.500.000

## **Sección 4 - Lácteos**

6. ¿Consumis lácteos veganos/vegetarianos? (*Sólo permite marcar una opción*)
  - SI (*avanza a sección 5*)
  - NO (*avanza a sección 6*)

## **Sección 5 - Frecuencia de consumo**

7. ¿Cada cuánto consumes lácteos veganos/vegetarianos? (*Sólo permite marcar una opción*)
  - 1 vez por semana

- 2 a 4 veces por semana
- más de 4 veces por semana

### **Sección 6 - Comportamiento de compra**

8. ¿Dónde compras productos veganos/vegetarianos generalmente? *(Permite opción múltiple)*
- Por internet
  - En el supermercado
  - En dietéticas
  - Otro
9. En orden de importancia ¿Qué beneficios son los que más valoras a la hora de comprar un producto alimenticio vegano/vegetariano? Considerando al 1 como menos importante y al 5 como más importante *(Cuadrícula de varias opciones)*
- Cuidado al medio ambiente
  - Valores nutricionales
  - Ética animal
  - Certificaciones veganas
  - Innovación del producto
10. ¿Cuánta importancia le das del 1 al 10 a conocer la marca del producto a la hora de comprar? Siendo 1 el MENOS importante y 10 el MÁS importante *(Escala lineal)*

### **Sección 7 - Comportamiento de compra**

11. En orden de importancia, ¿cuál es el motivo principal por el cual elegís una marca de productos veganos/vegetarianos? Considerando al 1 como menos importante y al 4 como más importante *(Cuadrícula de varias opciones)*
- Beneficios que aporte
  - Variaciones de producto (por ej sabores)
  - Reconocimiento de la marca
  - Accesibilidad
12. ¿ Con qué frecuencia compras productos veganos/vegetarianos? *(Sólo permite marcar una opción)*
- Diariamente
  - Semanalmente
  - Quincenalmente
  - Mensualmente
13. ¿Cuánto dinero gastas mensualmente en productos lácteos? *(Sólo permite marcar una opción)*

- entre \$10.000 y \$20.000
- entre \$20.000 y \$30.000
- entre \$30.000 y \$40.000
- más de \$40.000

14. ¿Dónde compras productos veganos/vegetarianos generalmente? *(Permite opción múltiple)*

- Televisión
- Radio (streaming)
- Redes sociales
- Boca a boca

15. Pensando en las compras que realizas en tu día a día, indica cuán frecuentemente ves reflejadas las siguientes afirmaciones en tu vida cotidiana. Considera la siguiente escala: 1 (Nunca), 2 (Raramente), 3 (A veces), 4 (Seguido), 5 (Siempre). *(Cuadrícula de varias opciones)*

- Mi familia realmente trata de ayudarme con mis compras
- Recibo la ayuda emocional y el apoyo que necesito de mi familia en relación a mis compras
- Puedo hablar sobre mis problemas de compra con mi familia
- Mi familia está dispuesta a ayudarme a tomar decisiones de compra
- Mis amigos realmente tratan de ayudarme con mis compras
- Recibo la ayuda emocional y el apoyo que necesito de mis amigos en relación a mis compras
- Puedo hablar sobre mis problemas de compra con mis amigos
- Mis amigos están dispuestos a ayudarme a tomar decisiones de compra

16. ¿Actualmente tienes pareja? *(Sólo permite marcar una opción)*

- Si *(avanza a sección 8)*
- No *(avanza a sección 9)*

### **Sección 8 - Continuación sección 7**

17. Pensando en las compras que realizas en tu día a día, indica cuán frecuentemente ves reflejadas las siguientes afirmaciones en tu vida cotidiana. Considera la siguiente escala: 1 (Nunca), 2 (Raramente), 3 (A veces), 4 (Seguido), 5 (Siempre) *(Cuadrícula de varias opciones)*

- Mi pareja realmente trata de ayudarme con mis compras
- Recibo la ayuda emocional y el apoyo que necesito de mi pareja en relación a mis compras
- Puedo hablar sobre mis problemas de compra con mi pareja
- Mi pareja está dispuesta a ayudarme a tomar decisiones de compra

### **Sección 9 - Kéfir**

18. ¿Conoces el kéfir? *(Sólo permite marcar una opción)*

- Si *(avanza a sección 10)*
- No *(avanza a sección 11)*

### **Sección 10 - Kéfir**

19. ¿Preferís el kéfir con base en agua o con base en leche vegetal? *(Sólo permite marcar una opción)*

- Con base en agua *(avanza a sección 10)*
- Con base en leche vegetal *(avanza a sección 11)*

### **Sección 11 - KefiYog**

KefiYog presenta una opción de yogur plant-based elaborado con kéfir de leche vegetal disponible en un formato natural de 350ml y en 4 sabores diferentes.

Este yogur vegano se posiciona como una alternativa saludable al yogur tradicional, ya que conserva las propiedades probióticas beneficiosas para la salud intestinal, además de aportar vitaminas, minerales y enzimas digestivas.

20. ¿Qué variedad de sabores preferís para los yogures? *(Permite opción múltiple)*

- Vainilla
- Chocolate
- Frutilla
- Coco
- Frutos Rojos
- Arándanos
- Durazno
- Banana
- Melón
- Natural

21. ¿Qué tamaño de yogurt firme preferís? *(Sólo permite marcar una opción)*

- 250 ml
- 350 ml
- 500 ml

22. Si en el mercado hubiera una empresa que ofrezca yogures plant-based de kéfir, ¿Lo comprarías? *(Sólo permite marcar una opción)*

- Definitivamente lo compraría
- Probablemente lo compraría
- No estoy seguro/a.
- Probablemente no lo compraría

- Definitivamente no lo compraría

23. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un yogurt plant-based de kéfir de 350 ml?  
(Sólo permite marcar una opción)

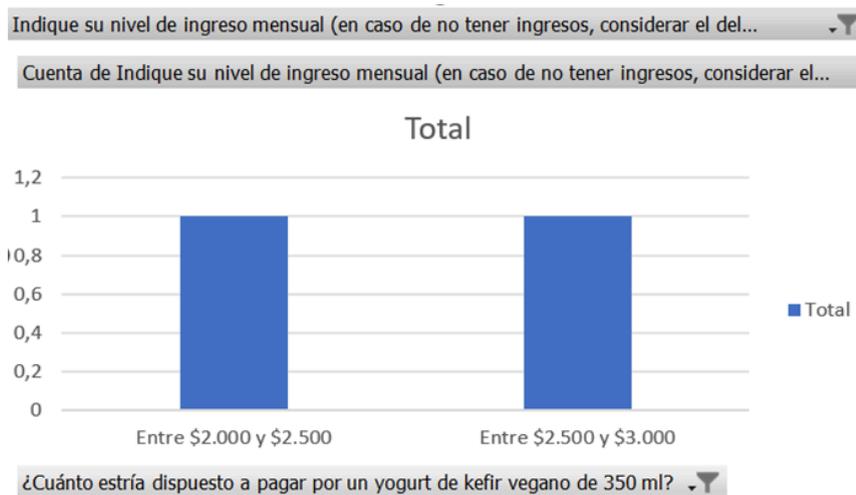
- Entre \$1.000 y \$1.500
- Entre \$1.500 y \$2.000
- Entre \$2.000 y \$2.500
- Entre \$2.500 y \$3.000

### Comprobación de hipótesis

#### Cruce de variables

- Precio dispuesto a pagar - Ingreso

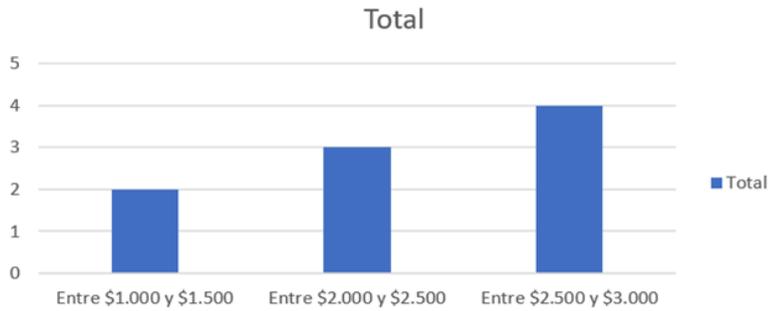
Ingreso menor a \$103.000



Ingreso entre \$103.000 y \$220.000

Indique su nivel de ingreso mensual (en caso de no tener ingresos, considerar el del... ▼

Cuenta de Indique su nivel de ingreso mensual (en caso de no tener ingresos, considerar el...

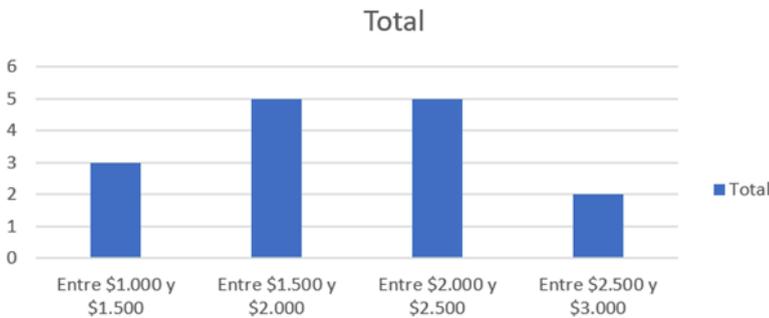


¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un yogurt de kefir vegano de 350 ml? ▼

### Ingreso entre \$220.000 y \$320.000

Indique su nivel de ingreso mensual (en caso de no tener ingresos, considerar el del... ▼

Cuenta de Indique su nivel de ingreso mensual (en caso de no tener ingresos, considerar el...

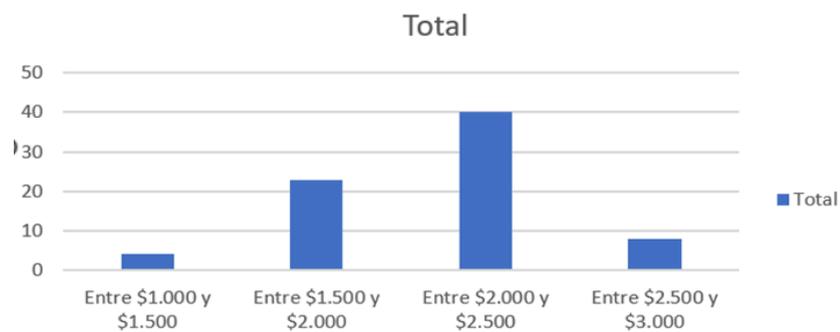


¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un yogurt de kefir vegano de 350 ml? ▼

### Ingreso entre \$320.000 y \$600.000

Indique su nivel de ingreso mensual (en caso de no tener ingresos, considerar el del... ▼

Cuenta de Indique su nivel de ingreso mensual (en caso de no tener ingresos, considerar el...

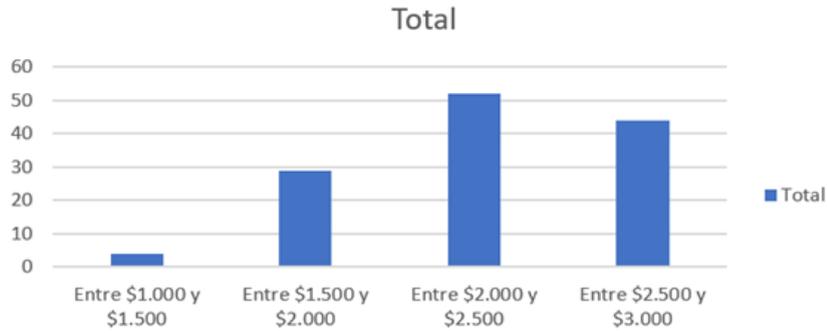


¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un yogurt de kefir vegano de 350 ml? ▼

### Ingreso entre \$600.000 y \$1.500.000

Indique su nivel de ingreso mensual (en caso de no tener ingresos, considerar el del... ▼

Cuenta de Indique su nivel de ingreso mensual (en caso de no tener ingresos, considerar el...

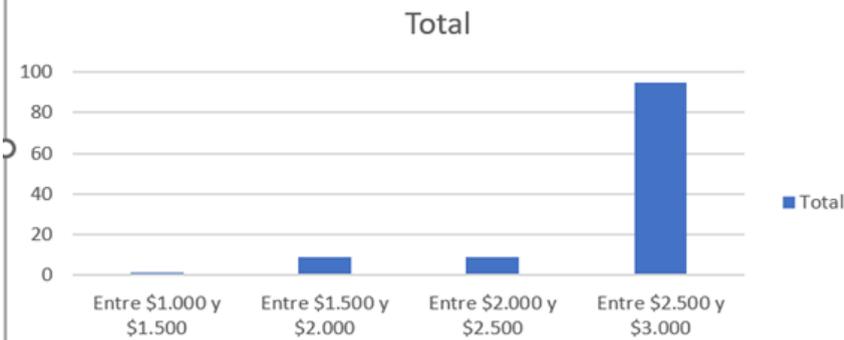


¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un yogurt de kefir vegano de 350 ml? ▼

Ingreso mayor a \$1.500.000

Indique su nivel de ingreso mensual (en caso de no tener ingresos, considerar el del... ▼

Cuenta de Indique su nivel de ingreso mensual (en caso de no tener ingresos, considerar el...



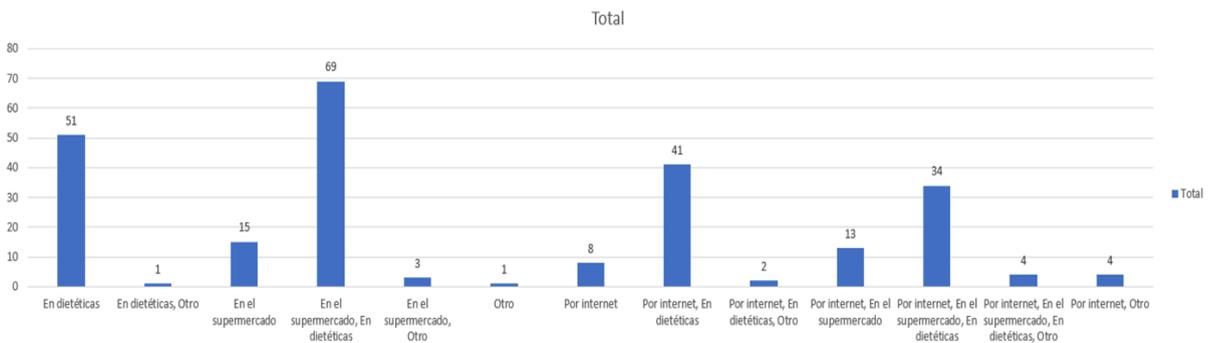
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un yogurt de kefir vegano de 350 ml? ▼

- Localidad - Donde compran

CABA

Donde reside? ▼

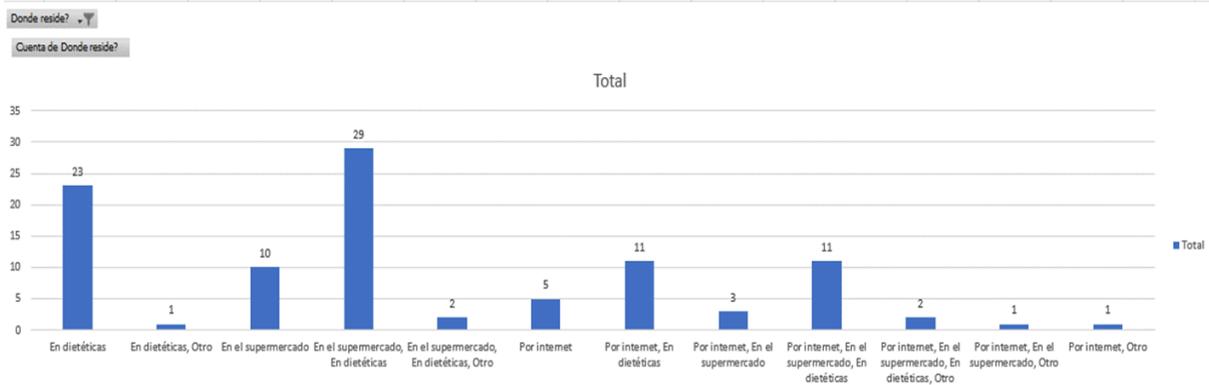
Cuenta de Donde reside?



¿Dónde compras productos veganos generalmente? ▼

Donde reside?	Ciudad Autónoma de Buenos Aires
<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de Donde reside?</b>
En dietéticas	51
En dietéticas, Otro	1
En el supermercado	15
En el supermercado, En dietéticas	69
En el supermercado, Otro	3
Otro	1
Por internet	8
Por internet, En dietéticas	41
Por internet, En dietéticas, Otro	2
Por internet, En el supermercado	13
Por internet, En el supermercado, En dietéticas	34
Por internet, En el supermercado, En dietéticas, Otro	4
Por internet, Otro	4
<b>Total general</b>	<b>246</b>

GBA



¿Dónde compras productos veganos generalmente? ->

Donde reside?	Gran Buenos Aires
<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de Donde reside?</b>
En dietéticas	23
En dietéticas, Otro	1
En el supermercado	10
En el supermercado, En dietéticas	29
En el supermercado, En dietéticas, Otro	2
Por internet	5
Por internet, En dietéticas	11
Por internet, En el supermercado	3
Por internet, En el supermercado, En dietéticas	11
Por internet, En el supermercado, En dietéticas, Otro	2
Por internet, En el supermercado, Otro	1
Por internet, Otro	1
<b>Total general</b>	<b>99</b>

- Ingreso - Intención de compra

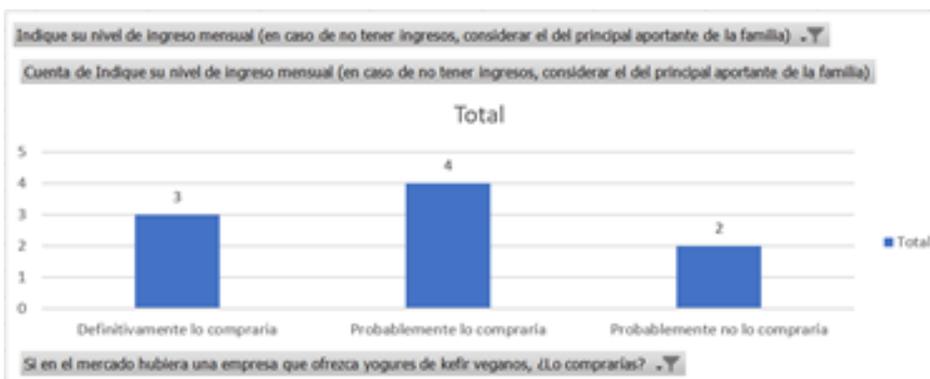
Indique su nivel de ingreso mensual (en caso c Menos de \$103.000		↕
<b>Etiquetas de fila</b>	↕	Cuenta de Indique su nivel de ingreso men
Definitivamente lo compraría		1
Probablemente lo compraría		1
<b>Total general</b>		<b>2</b>
Indique su nivel de ingreso mensual (en caso c Entre \$103.000 de \$220.000		↕
<b>Etiquetas de fila</b>	↕	Cuenta de Indique su nivel de ingreso me
Definitivamente lo compraría		3
Probablemente lo compraría		4
Probablemente no lo compraría		2
<b>Total general</b>		<b>9</b>
Indique su nivel de ingreso mensual (en caso c Entre \$220.000 y \$320.000		↕
<b>Etiquetas de fila</b>	↕	Cuenta de Indique su nivel de ingreso me
Definitivamente lo compraría		6
Definitivamente no lo compraría		1
No estoy seguro/a.		2
Probablemente lo compraría		3
Probablemente no lo compraría		3
<b>Total general</b>		<b>15</b>
Indique su nivel de ingreso mensual (en caso c Entre \$320.000 y \$600.000		↕
<b>Etiquetas de fila</b>	↕	Cuenta de Indique su nivel de ingreso me
Definitivamente lo compraría		40
Definitivamente no lo compraría		1
No estoy seguro/a.		5
Probablemente lo compraría		26
Probablemente no lo compraría		3
<b>Total general</b>		<b>75</b>
Indique su nivel de ingreso mensual (en caso c Entre \$600.000 \$1.500.000		↕
<b>Etiquetas de fila</b>	↕	Cuenta de Indique su nivel de ingreso me
Definitivamente lo compraría		63
Definitivamente no lo compraría		1
No estoy seguro/a.		10
Probablemente lo compraría		55
<b>Total general</b>		<b>129</b>

Etiquetas de fila	Cuenta de Indique su nivel de ingreso me
Definitivamente lo compraría	89
Definitivamente no lo compraría	2
No estoy seguro/a.	3
Probablemente lo compraría	18
<b>Total general</b>	<b>112</b>

### Ingreso menor a \$103.000



### Ingreso entre \$103.000 y \$220.000



### Ingreso entre \$220.000 y \$320.000



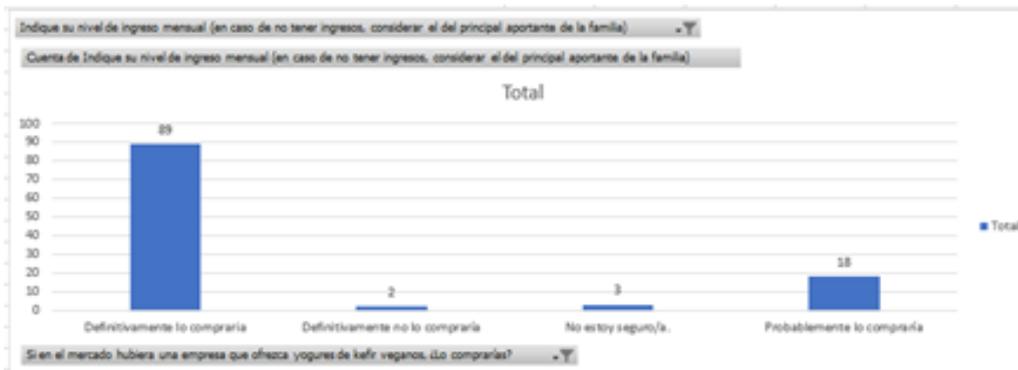
### Ingreso entre \$320.000 y \$600.000



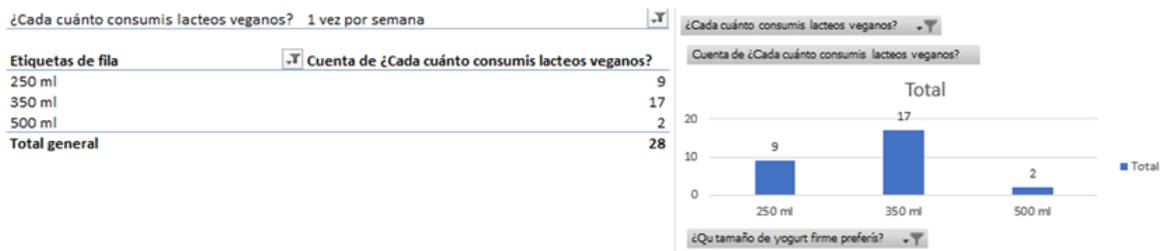
Ingreso entre \$600.000 y \$1.500.000



Ingreso mayor a \$1.500.000

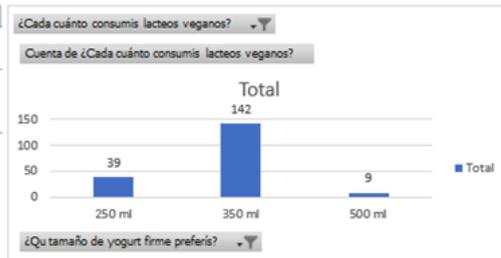


- Cuántas veces consumen por semana - Tamaño del pote



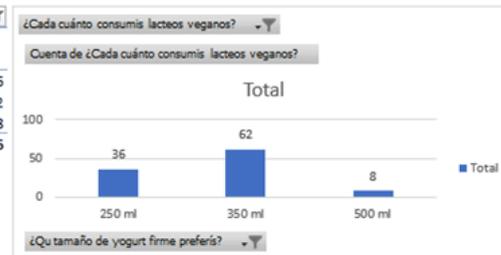
¿Cada cuánto consumis lacteos veganos? 2 a 4 veces por semana

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Cada cuánto consumis lacteos veganos?
250 ml	39
350 ml	142
500 ml	9
<b>Total general</b>	<b>190</b>



¿Cada cuánto consumis lacteos veganos? mas de 4 veces por semana

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Cada cuánto consumis lacteos veganos?
250 ml	36
350 ml	62
500 ml	8
<b>Total general</b>	<b>106</b>

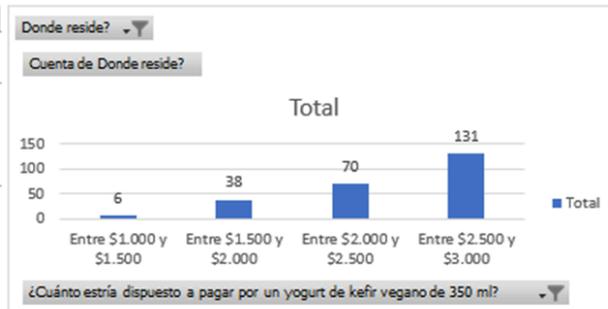


- **Dónde viven - Cuánto están dispuestos a pagar**

CABA

Donde reside? Ciudad Autónoma de Buenos Aires

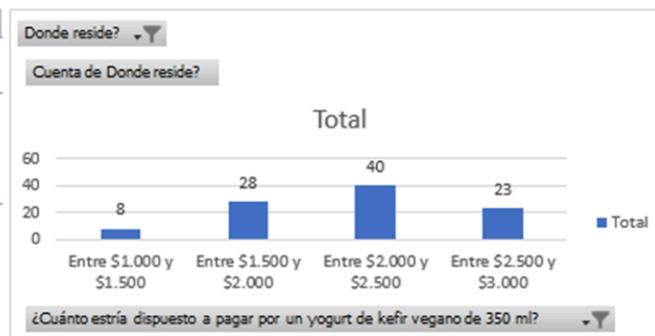
Etiquetas de fila	Cuenta de Donde reside?
Entre \$1.000 y \$1.500	6
Entre \$1.500 y \$2.000	38
Entre \$2.000 y \$2.500	70
Entre \$2.500 y \$3.000	131
<b>Total general</b>	<b>245</b>



GBA

Donde reside? Gran Buenos Aires

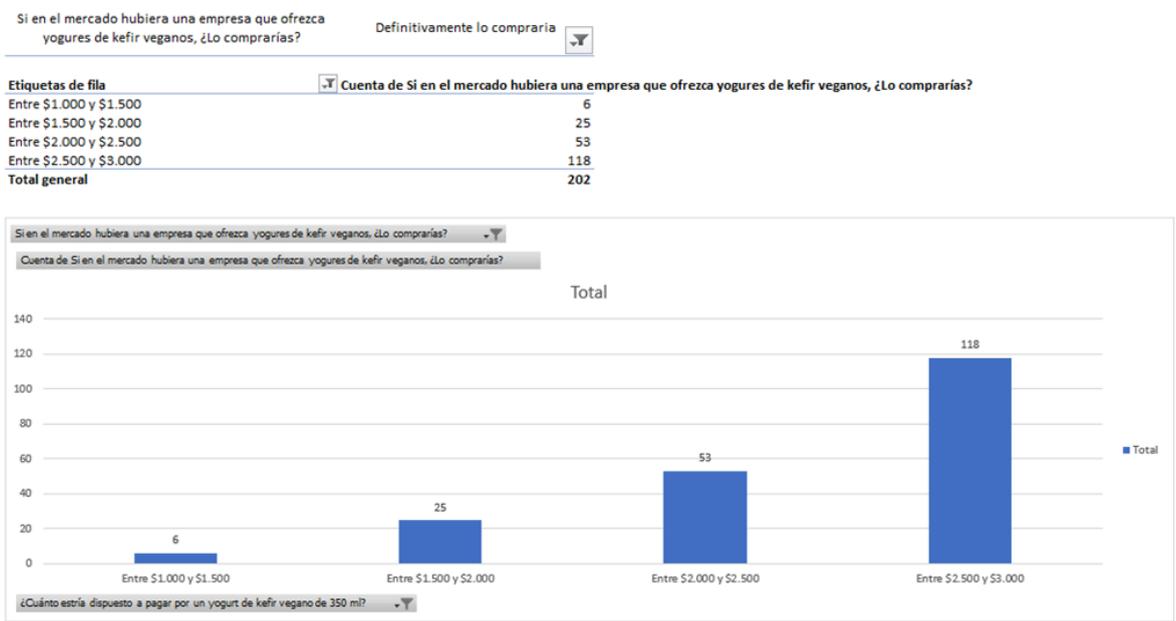
Etiquetas de fila	Cuenta de Donde reside?
Entre \$1.000 y \$1.500	8
Entre \$1.500 y \$2.000	28
Entre \$2.000 y \$2.500	40
Entre \$2.500 y \$3.000	23
<b>Total general</b>	<b>99</b>



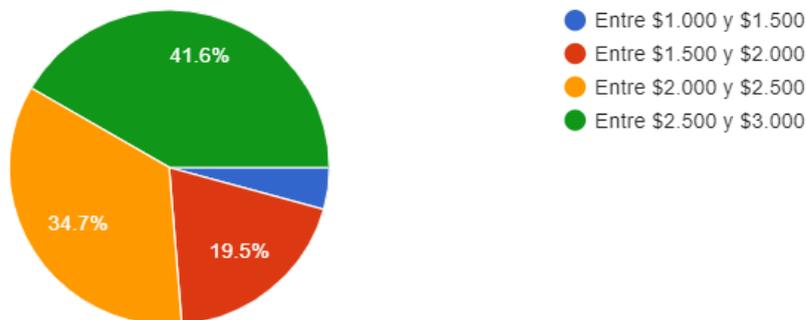
- **Conocen kefir - Base agua o leche**



- Definitivamente lo comprarían - Precio dispuesto a pagar



- Tamaño - Precio dispuestos a pagar 350 ml



## Segmento de Negocio Atractivo

El segmento atractivo está compuesto por personas entre 18 y 65 años, que viven en CABA y GBA, las cuales son veganas o vegetarianas.

En esta primera instancia se concluye que un total de demanda aplicada fue de 1.213.569,31, luego de realizar las encuestas se determinó que el público objetivo estará compuesto por personas de 18 a 35 años de edad. Se evaluó la intención de compra (55,8%) para determinar la demanda potencial del segmento para el lanzamiento preguntando si en el mercado hubiera una marca de yogures plant-based de kéfir ¿lo compraría?

Del total de la muestra (n= 385):

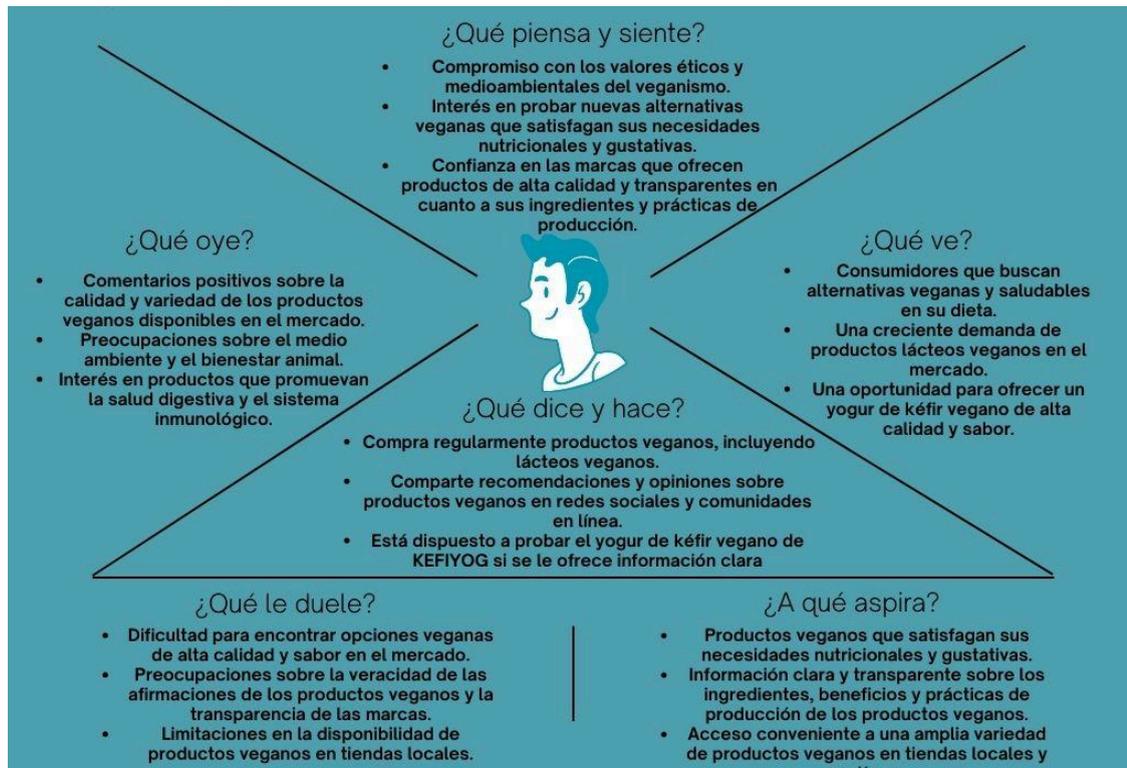
- El 57% X 80% = 45,6% definitivamente lo compraría
- El 33,40% X 30% = 10,02% probablemente lo haría

La suma de estos porcentajes concluyó con un ajuste de intención de compra del 55,8%. En consecuencia a lo mencionado con anterioridad, la demanda potencial estimada está compuesta por 487.564 personas

Segmento objetivo	Poblacion		
Poblacion CABA Y GBA	12.801.364,00		
Personas entre 18 y 65 años (79,8%)	10.113.077,56		
Personas vegetarianas y veganas (12%)	1.213.569,31		
Personas entre 18 y 35 años (72%)	873.769,90	Se aplica este segundo filtro de edad dado que las encuestas nos arrojaron la información que el 72% de nuestro publico objetivo tenia entre 18 y 35 años de edad, convirtiendosela en nuestro nuevo publico	
Intencion de compra (55,8%)	487.563,60		
Definitivamente compraria (57%)	57%		
Probablemente compraria (33,4%)	33,40%		
<b>TOTAL=</b>	<b>487.563,60</b>		

## Comportamiento de Compra y Consumo

## Mapa de empatía



## Modelo AIO

### Actividades:

1. Consumo de productos veganos y vegetarianos: El segmento objetivo está altamente involucrado en el consumo de productos veganos y vegetarianos, con un 93,1% de los encuestados indicando que consumen lácteos veganos. Esto sugiere que están activamente buscando alternativas alimenticias que se alineen con sus valores éticos y medioambientales.
2. Frecuencia de compra: La mayoría de los encuestados (50,8%) realiza compras semanales de productos veganos y vegetarianos, lo que indica una alta actividad de compra y una demanda constante de este tipo de productos en su estilo de vida.

### Intereses:

1. Veganismo: El interés principal de este segmento objetivo se centra en el veganismo y en hacer elecciones alimenticias responsables con el medio ambiente. Esto sugiere que están comprometidos con un estilo de vida ético y sostenible, buscando productos que no solo sean saludables, sino también respetuosos con los animales y el planeta.
2. Calidad y variedad de productos veganos y vegetarianos: Dado su interés en el veganismo y vegetarianismo, este segmento objetivo está interesado en la calidad y

variedad de los productos veganos y vegetarianos disponibles en el mercado, buscando opciones que satisfagan sus necesidades nutricionales y gustativas.

## Opiniones:

1. Intención de compra del yogur plant-based de kéfir de KefiYog: El 90,4% de los encuestados manifestaron su probable o definitiva intención de adquirir el yogur de kéfir de KefiYog. Esto indica una opinión positiva hacia el producto y una predisposición a probar nuevas alternativas veganas en su dieta.
2. Preocupación por la salud y el medio ambiente: Dado su compromiso con el veganismo y sus elecciones alimenticias responsables, es probable que este segmento objetivo tenga opiniones positivas hacia productos que promuevan la salud y el bienestar, así como el respeto por el medio ambiente.

## Buyer Persona

### BUYER PERSONA



VALERIA

**BIOGRAFÍA**  
Valeria es una mujer de 32 años que vive en el área metropolitana de Buenos Aires (CABA). Es una profesional activa y comprometida con un estilo de vida saludable y sostenible. Valeria adoptó el veganismo hace cinco años por razones éticas y medioambientales, y desde entonces ha estado explorando diferentes opciones de alimentos veganos para enriquecer su dieta.

Edad: 32 años
Sexo: Femenino
Estado civil: Casada
País: Argentina
Educación: Graduada
Ocupación: Jefa de marketing

### INTERESES Y COMPORTAMIENTO

Comprometida con el veganismo y el bienestar animal.  
Activa en redes sociales, sigue cuentas relacionadas con el veganismo, la alimentación saludable y el medio ambiente.  
Practica yoga regularmente y disfruta de actividades al aire libre como correr y hacer senderismo.  
Le gusta probar nuevas recetas y productos veganos, especialmente aquellos que ofrecen beneficios para la salud como el kéfir.  
Prefiere productos que sean naturales, orgánicos y respetuosos con el medio ambiente.

### OBJETIVOS Y MOTIVACIONES

Mantener un estilo de vida saludable y sostenible que esté alineado con sus valores éticos y medioambientales.  
Descubrir nuevos productos y marcas que le ayuden a diversificar su dieta vegana y a mejorar su bienestar general.  
Contribuir al crecimiento del mercado de productos veganos mediante la compra y promoción de opciones éticas y de alta calidad.  
Encontrar un yogur de kéfir vegano que satisfaga sus necesidades nutricionales y gustativas, y que pueda incorporar fácilmente a su rutina diaria.

### DESAFIOS Y NECESIDADES

Busca opciones de alimentos veganos convenientes y nutritivos para su estilo de vida ocupado.  
Quiere asegurarse de que los productos veganos que compra sean de alta calidad y estén hechos con ingredientes transparentes y éticos.  
Se enfrenta a la dificultad de encontrar una variedad de productos veganos de calidad en tiendas locales.  
Desea mejorar su salud digestiva y fortalecer su sistema inmunológico con alimentos probióticos como el kéfir vegano.

### GUSTOS Y AFICIONES

ARTE

FOTOGRAFÍA

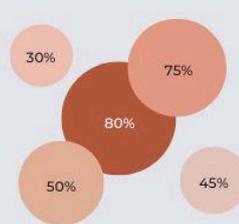
VIAJAR

NEGOCIOS

LEER

MÚSICA

### USOS REDES SOCIALES



30%	75%
80%	45%
50%	

### BUYER PERSONA



JUAN

#### BIOGRAFÍA

Juan es un hombre de 28 años que vive en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Trabaja como diseñador gráfico independiente y dedica mucho tiempo a su pasión por la música, tocando la guitarra en una banda local los fines de semana. Aunque no es vegano, es vegetariano en transición al veganismo.

Edad: 28 años
Sexo: Masculino
Estado civil: Soltero
País: Argentina
Educación: Graduado
Ocupación: Emprendedor

### INTERESES Y COMPORTAMIENTO

Apasionado por la música y la creatividad, pasa mucho tiempo tocando la guitarra y componiendo canciones con su banda. Interesado en adoptar un estilo de vida más saludable y sostenible, aunque aún no es vegano. Activo en redes sociales, sigue cuentas relacionadas con la música, el diseño, la salud y el bienestar. Le gusta probar nuevas experiencias culinarias y está abierto a explorar alternativas alimenticias, especialmente si ofrecen beneficios para la salud.

### OBJETIVOS Y MOTIVACIONES

- Mantener un estilo de vida activo y creativo que fomente su pasión por la música y el diseño.
- Descubrir nuevas alternativas alimenticias que le ayuden a mejorar su salud y bienestar general sin comprometer su estilo de vida ocupado.
- Contribuir al cuidado del medio ambiente y el bienestar animal al adoptar prácticas alimenticias más sostenibles y éticas.
- Encontrar un yogur de kéfir vegano que satisfaga sus necesidades nutricionales y gustativas, y que pueda incorporar fácilmente a su rutina diaria.

### DESAFIOS Y NECESIDADES

Busca opciones de alimentos convenientes y nutritivos que se adapten a su estilo de vida ocupado como diseñador gráfico independiente y músico. Quiere mejorar su dieta y hacer elecciones alimenticias más saludables sin sacrificar el sabor y la satisfacción. Desea encontrar productos veganos de alta calidad y sabor que puedan complementar su dieta y ayudarlo a alcanzar sus objetivos de bienestar.

### GUSTOS Y AFICIONES



MÚSICA

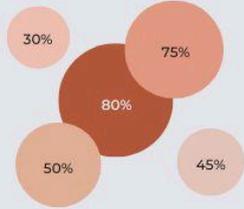


NEGOCIOS



VIAJAR

### USOS REDES SOCIALES



## Marketing Mix

### Anexo 4.1 - Producto

Luego de llevar a cabo investigaciones cuantitativas y cualitativas mediante encuestas dirigidas al público objetivo, así como entrevistas en profundidad a expertos, se tomaron decisiones estratégicas sobre el producto.

El producto que se lanzará será un yogurt plant-based de kéfir en una presentación de 350 gr de tamaño. Dicha presentación se comercializará en 4 variedades de sabores, seleccionadas en base a la investigación realizada. El sabor más elegido fue vainilla, con un 83,6%, el segundo chocolate con 55,4%, luego frutilla con 51,8% y por último el de frutos rojos con 35,4%.

### Niveles de producto

- Beneficio básico: Proporcionar un alimento saludable y delicioso.
- Producto básico: Yogur plant-based de kéfir.

- **Producto esperado:** Los yogures plant-based de kefir ofrecen beneficios para la salud digestiva y son una opción con sabor delicioso para disfrutar en cualquier momento del día.
- **Producto aumentado:** Los yogures plant-based de kefir están elaborados con ingredientes naturales, sin aditivos artificiales. Además, utilizamos envases de vidrio reciclado para reducir nuestro impacto en el medio ambiente.
- **Producto potencial:** En el futuro, se podrían desarrollar nuevas variedades de yogurt plant-based de kéfir con fórmulas mejoradas que brinden aún más beneficios para la salud y el bienestar de nuestros consumidores.

### **Amplitud, longitud y profundidad**

- **Amplitud:** La empresa cuenta con una línea de producto, dando así una amplitud total de uno.
- **Longitud:** Dentro de la categoría de yogures se pueden encontrar 4 variedades, dando así una longitud total de cuatro.
- **Profundidad:** La marca cuenta con una presentación para cada uno de sus sabores. En todos los casos, dicha presentación es de 350 gr en pote plástico.

### **Tipo de bien:**

En primer lugar los yogures plant-based de kéfir en Argentina se clasificarían como bienes de consumo, ya que son productos transformados para el consumo final que satisfacen directamente las necesidades de las personas. Estos yogures están destinados a ser consumidos por los clientes como parte de su dieta diaria, proporcionando beneficios para la salud y nutrición. Además su compra es de un valor monetario relativamente bajo y no conlleva un gran esfuerzo, como tampoco grandes costos de búsqueda.

En segundo lugar, los yogures plant-based de kéfir en Argentina se clasificarían como bienes no duraderos, ya que tienen una vida útil limitada y deben consumirse dentro de un período de tiempo relativamente corto para mantener su frescura y calidad. Estos productos suelen tener una durabilidad limitada en comparación con bienes duraderos como electrodomésticos o muebles, ya que su consumo se realiza en un plazo más breve.

En tercer lugar, en función de su posicionamiento, los yogures de kéfir veganos en Argentina podrían clasificarse como productos alimenticios saludables y alternativos, dirigidos a consumidores conscientes de su bienestar y del medio ambiente. Estos productos podrían ser considerados como opciones innovadoras y sostenibles dentro del mercado de alimentos, destinados a satisfacer las necesidades de un público interesado en la alimentación vegana y en los beneficios para la salud que ofrece el kéfir.

En cuarto lugar, al clasificarlo según la matriz de Crecimiento-Participación (BCG), el producto entrará al mercado en una posición de incógnita, pero se espera que con una importante inversión en comunicación el mismo pase, al corto plazo, a posicionarse como un bien estrella.

## **Etiqueta**

Para la etiqueta frontal del pote de yogurt plant-based de kéfir que se comercializarán en Argentina, se incluirá el nombre de la marca con su isologo, seguido por el tipo de producto (yogur plant-based de kéfir). También es importante incluir información sobre el sabor, tamaño y cualquier característica especial del producto, como ingredientes orgánicos o sin aditivos artificiales y la marca de que es un producto de industria argentina

A su vez se deben llevar los octógonos negros con cantidades de azúcares añadidas, grasas saturadas, grasas totales, sodio y/o calorías igual o superior a los límites definidos por el Decreto N°151/22

En cuanto a la etiqueta trasera, se incluirán detalles importantes como la lista de ingredientes, información nutricional, fecha de vencimiento, instrucciones de almacenamiento y consumo, así como información de contacto del fabricante o distribuidor. También se incluyen sellos de certificación o vegana V- Label para brindar mayor transparencia y confianza al consumidor.

## **Publicidad CIM**

### 1. Estrategia de Marca:

- Identificar el público objetivo: Consumidores conscientes de la salud y el medio ambiente, interesados en productos veganos/vegetarianos y sostenibles.
- Propuesta de valor: Ofrecer yogures plant-based de kéfir con certificación vegana V-Label, elaborados con ingredientes orgánicos y en envases biodegradables, promoviendo un estilo de vida saludable y respetuoso con el planeta.
- Personalidad de la marca: innovadora, relajada y comprometida por sus valores, la sostenibilidad y la salud, transmitiendo confianza y transparencia.

### 2. Mensaje de Marca:

- Slogan: "Nutre tu cuerpo, cuida el planeta con nuestros yogures plant-based de kefir".
- Tonos de comunicación: tono amigable, informal y cercano al consumidor.
- Principales mensajes: dar a conocer la empresa y principalmente el yogurt plant-based de kéfir, ser informativo en cuanto a los beneficios que brinda el producto, la sostenibilidad de los envases biodegradables y el medio ambiente.

En cuanto a lo digital, KefiYog se centrará en la creación de contenido orgánico en las redes sociales, revelando los valores de la marca y describiendo sus productos detalladamente, haciendo énfasis en la variedad de sabores y los beneficios que aportan al consumidor.

Para reforzar esta comunicación, la marca se asociará con influencers con audiencia alineada con el público objetivo de KefiYog. Estos influencers van a ser veganos/vegetarianos o nutricionistas que nos ayuden a difundir y remarcar los beneficios de incluir el kéfir en las dietas, compartiendo sus vivencias con los productos de la marca, generando confianza y autenticidad en la promoción.

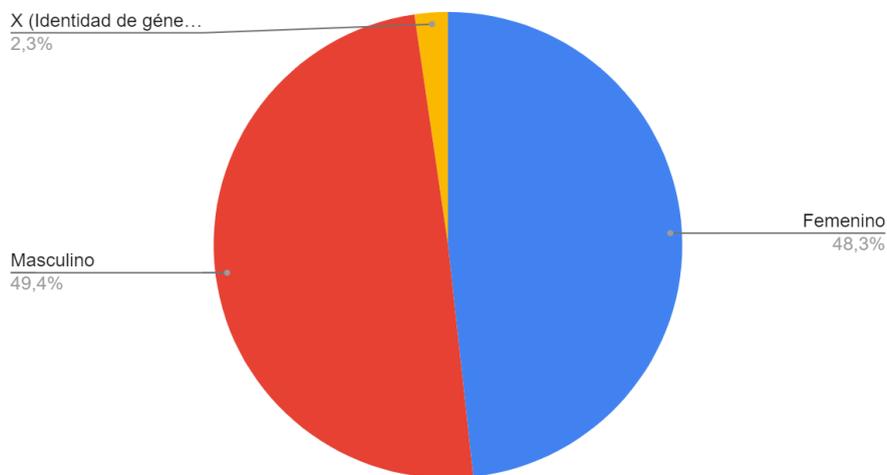
Las estrategias se medirán a través del alcance y engagement en redes sociales, así como también en el número de clics y conversiones en anuncios digitales.

## Resultado de la encuesta

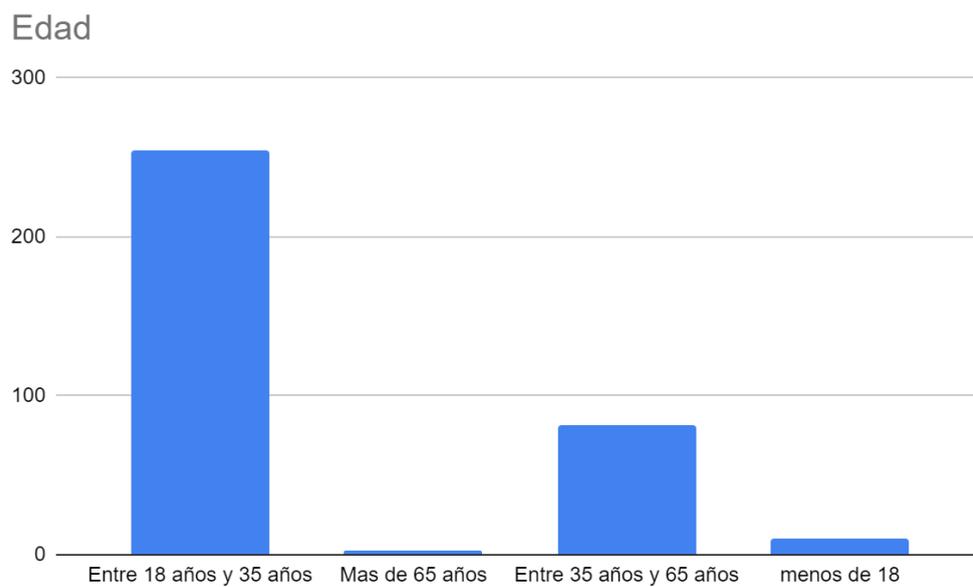
### Sección 1

1. Indique su género (según DNI) *(Sólo permite marcar una opción)*

Indique su género (según DNI)



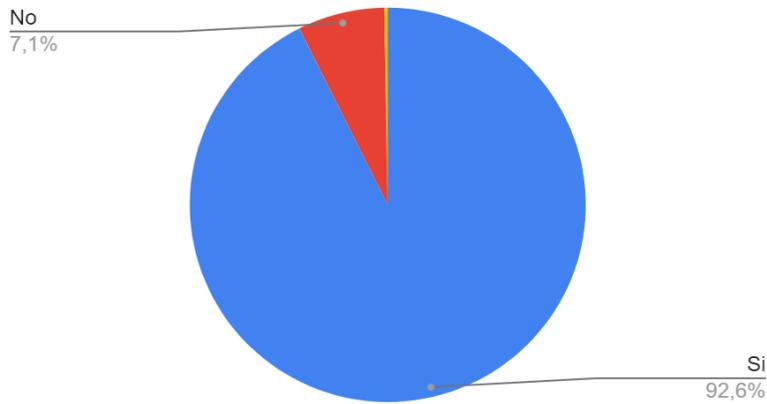
2. ¿ Qué edad tienes? *(Sólo permite marcar una opción)*



## **Sección 2 - Veganismo**

3. ¿Sos vegano / vegetariano? *(Sólo permite marcar una opción)*

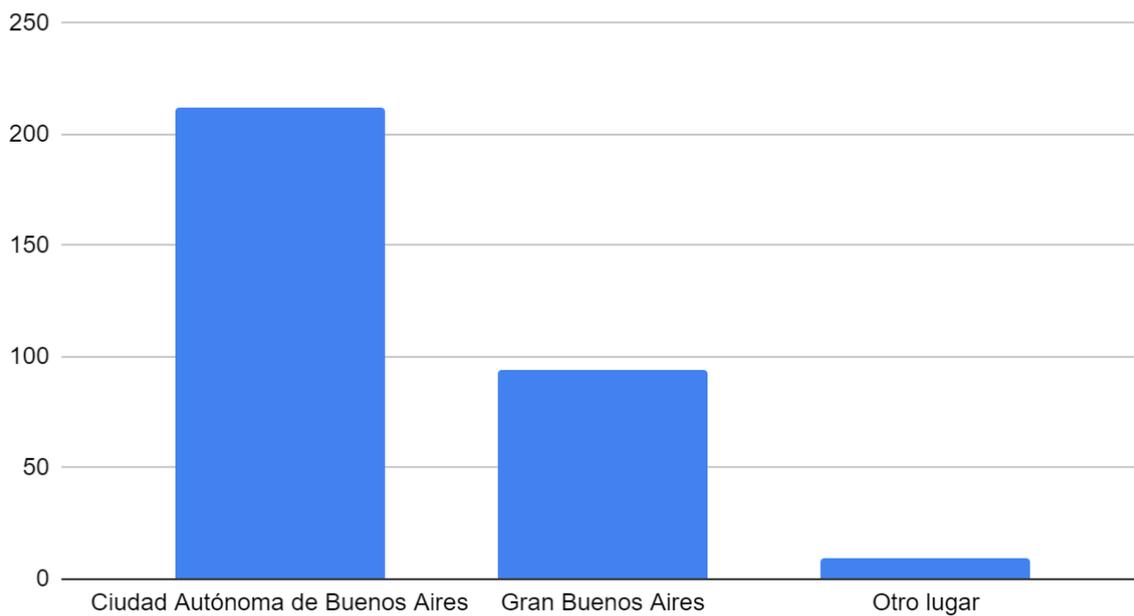
Sos vegano



## **Sección 3 - Datos demográficos**

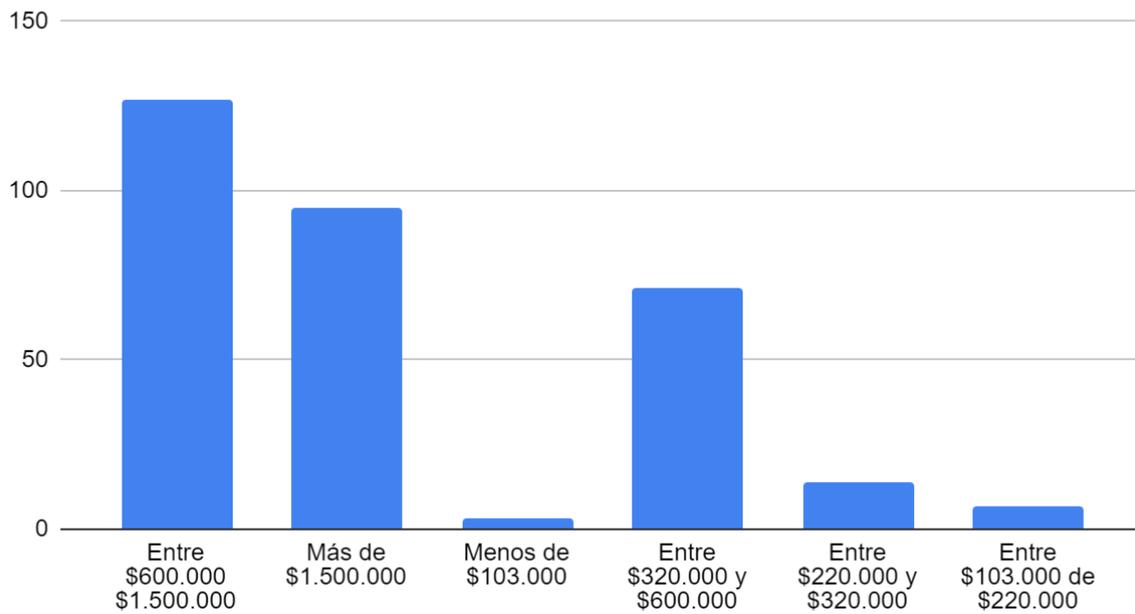
4. ¿Dónde reside? *(Sólo permite marcar una opción)*

Residencia



5. Indique su nivel de ingreso mensual (en caso de no tener ingresos, considerar el del principal aportante de la familia) *(Sólo permite marcar una opción)*

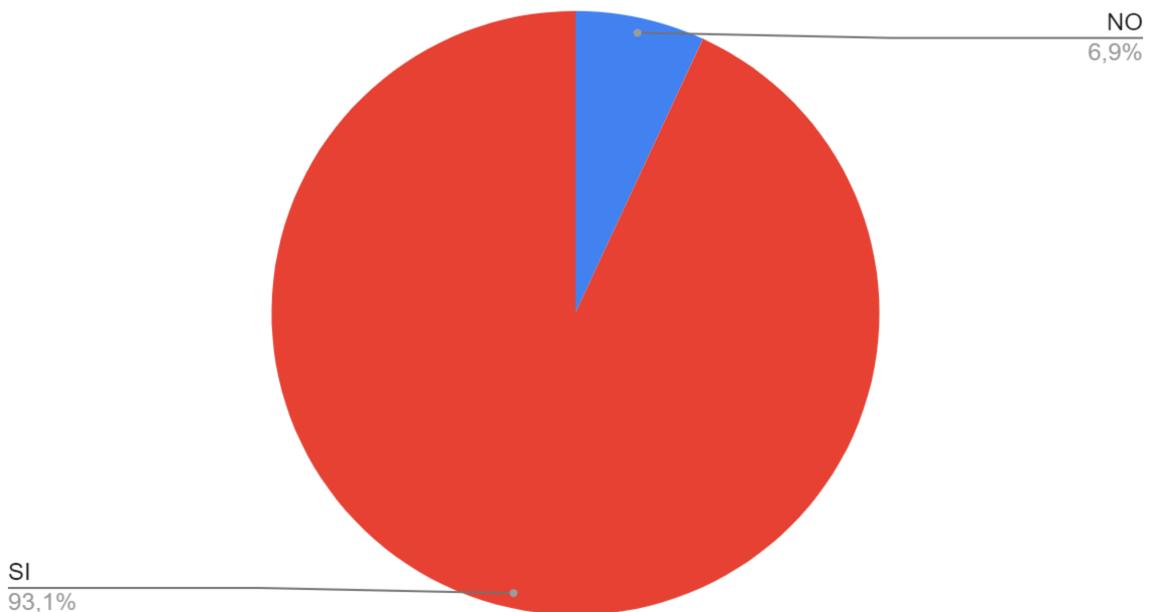
## Ingresos



### **Sección 4 - Lácteos**

6. ¿Consumis lácteos veganos? *(Sólo permite marcar una opción)*

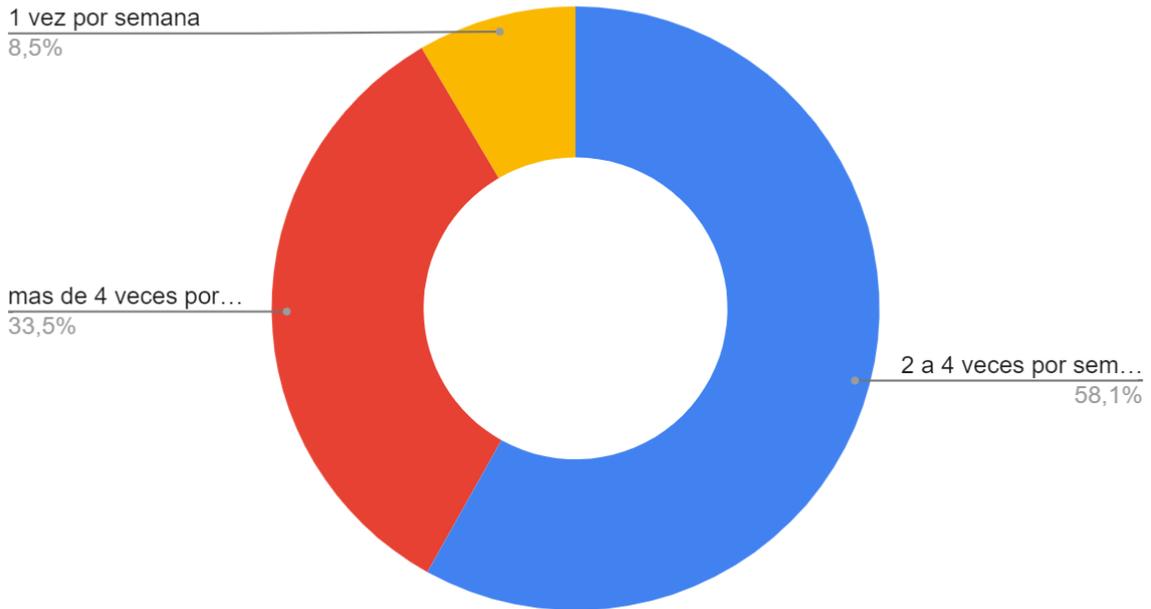
¿Consumis lácteos veganos?



### **Sección 5 - Frecuencia de consumo**

7. ¿Cada cuánto consumes lácteos veganos? *(Sólo permite marcar una opción)*

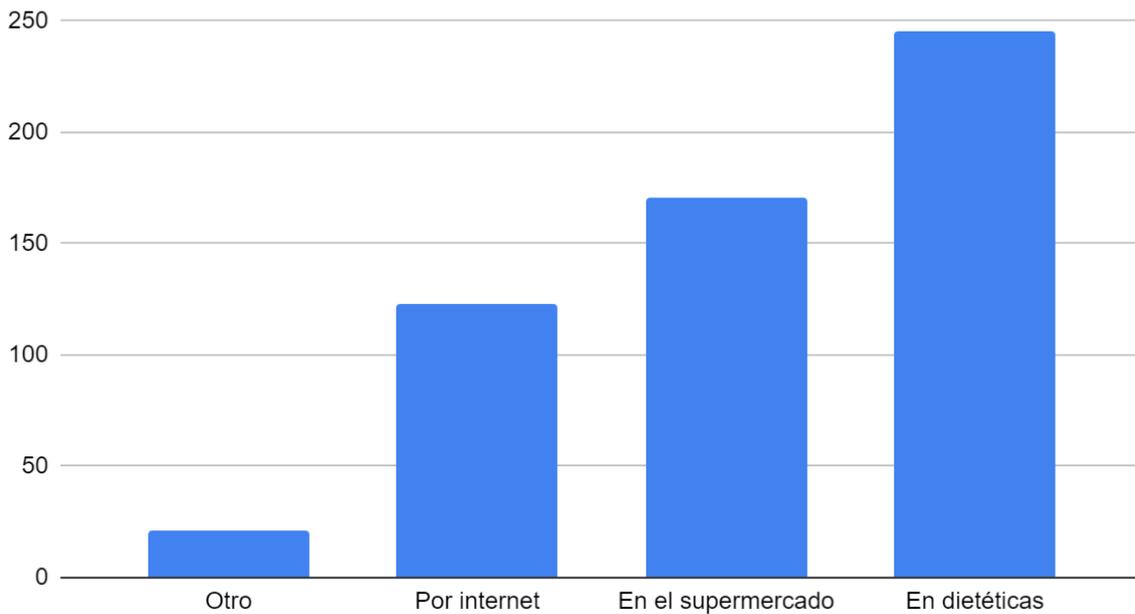
## Frecuencia consumo lacteos veganos



### **Sección 6 - Comportamiento de compra**

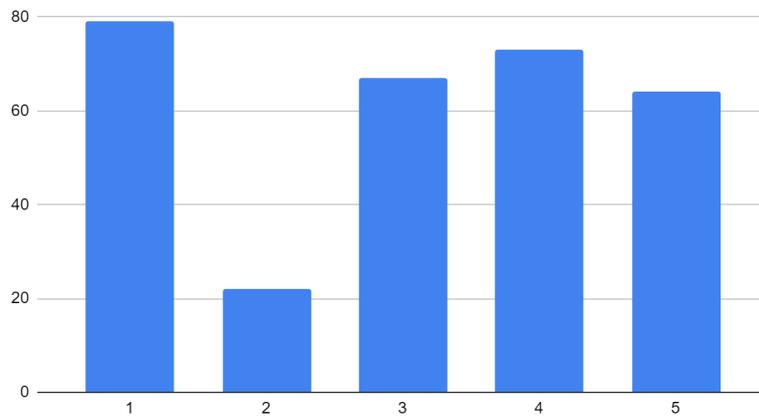
8. ¿Dónde comprás productos veganos o vegetarianos generalmente? (*Permite opción múltiple*)

## Lugar de compra

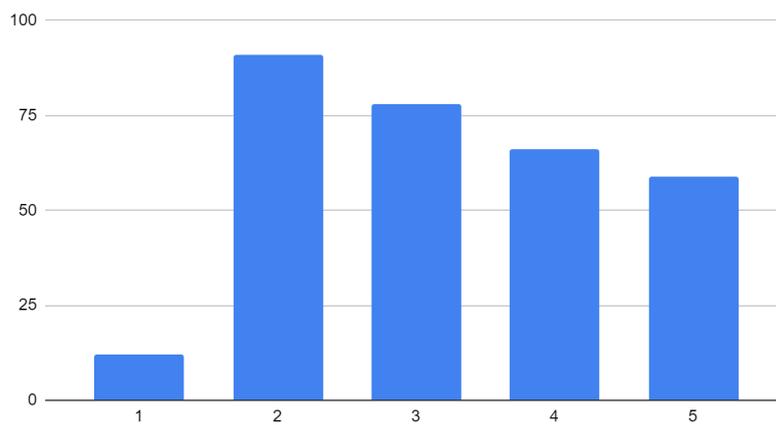


9. En orden de importancia ¿Qué beneficios son los que más valoras a la hora de comprar un producto alimenticio vegano o vegetariano? Considerando al 1 como menos importante y al 5 como más importante (*Cuadrícula de varias opciones*)

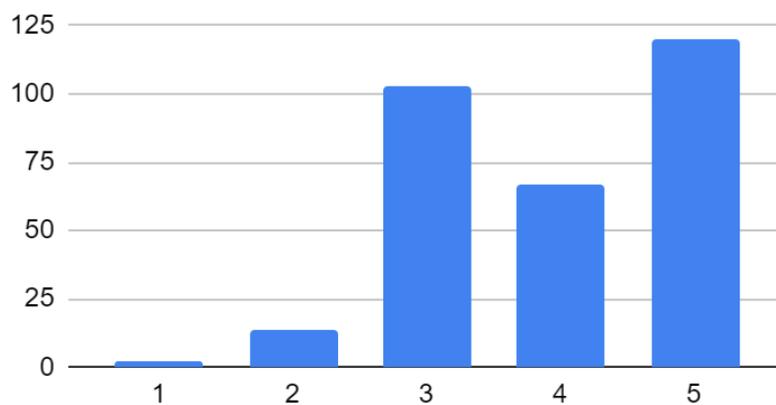
Cuidado del medio ambiente



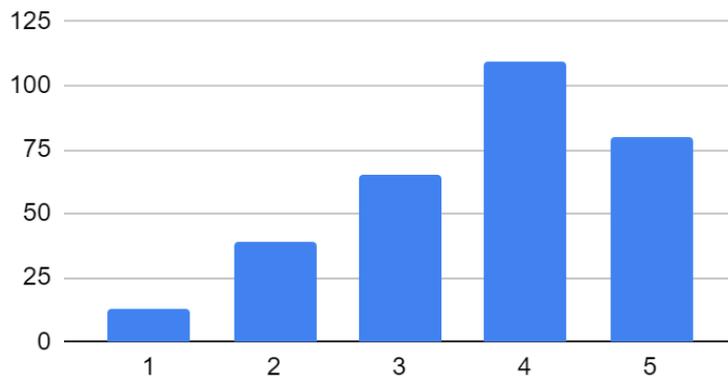
Valores nutricionales



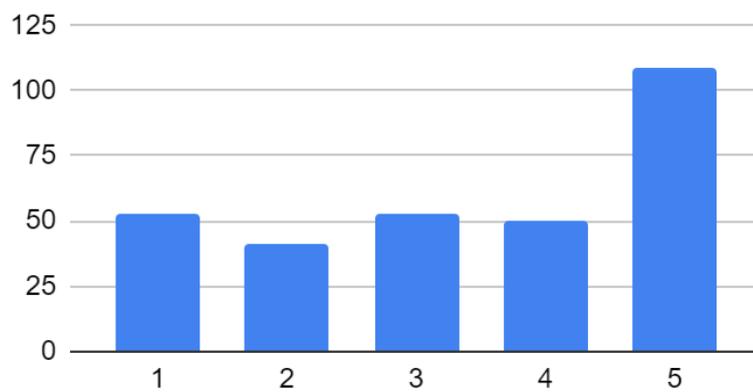
Ética animal



## Certificaciones veganas

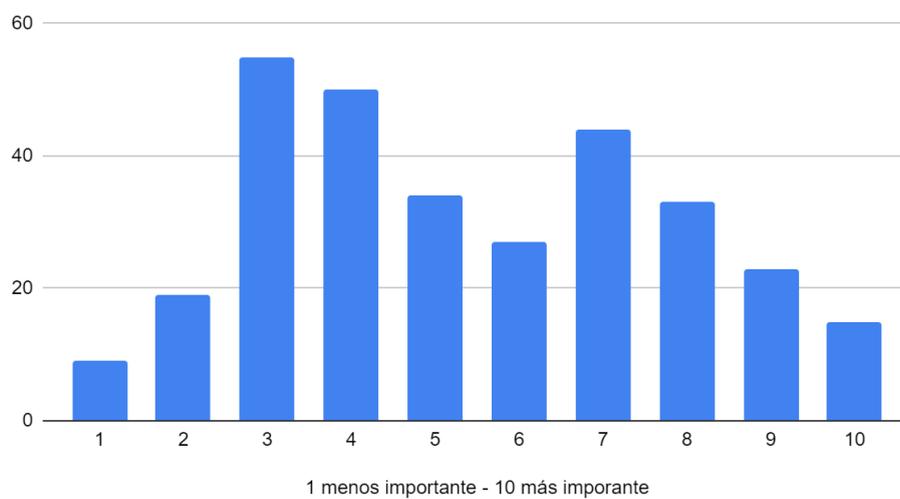


## Innovación de producto



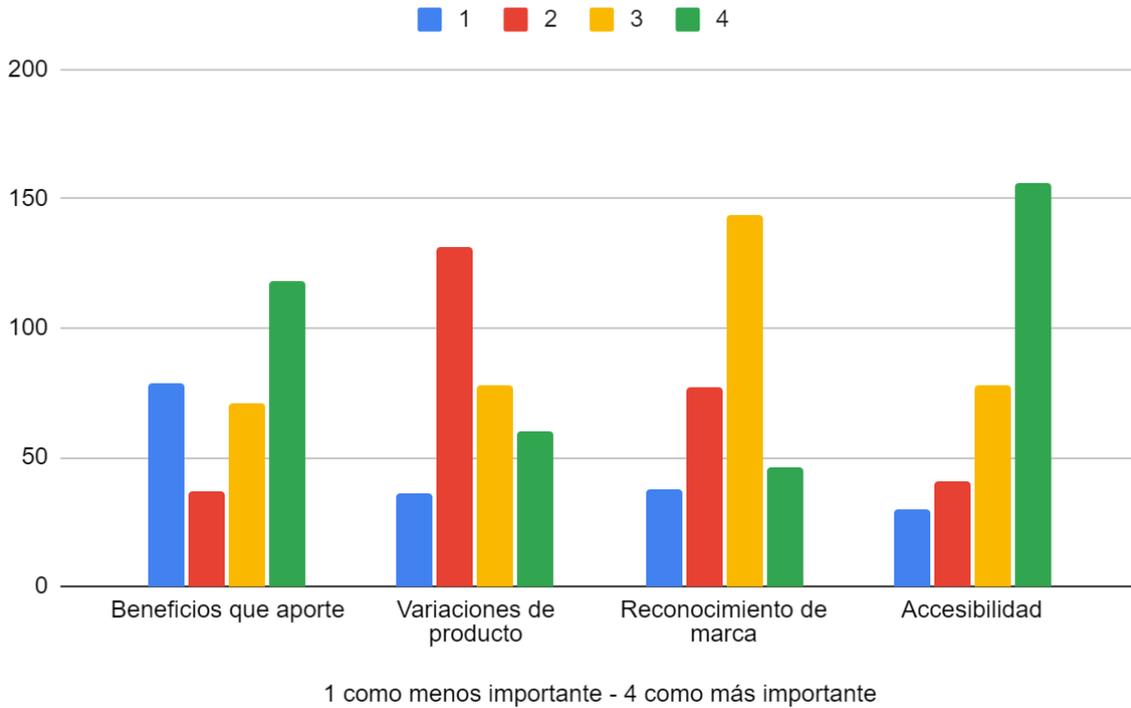
10. ¿Cuánta importancia le das del 1 al 10 a conocer la marca del producto a la hora de comprar? Siendo 1 el MENOS importante y 10 el MÁS importante (*Escala lineal*)

## Importancia de conocer la marca



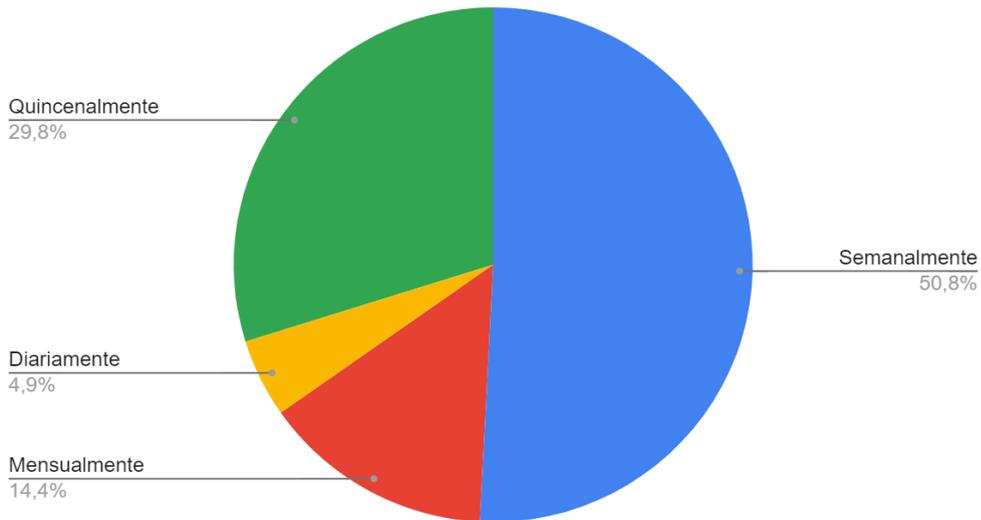
## Sección 7 - Comportamiento de compra

11. En orden de importancia, ¿cuál es el motivo principal por el cual elegís una marca de productos veganos o vegetarianos? Considerando al 1 como menos importante y al 4 como más importante *(Cuadrícula de varias opciones)*



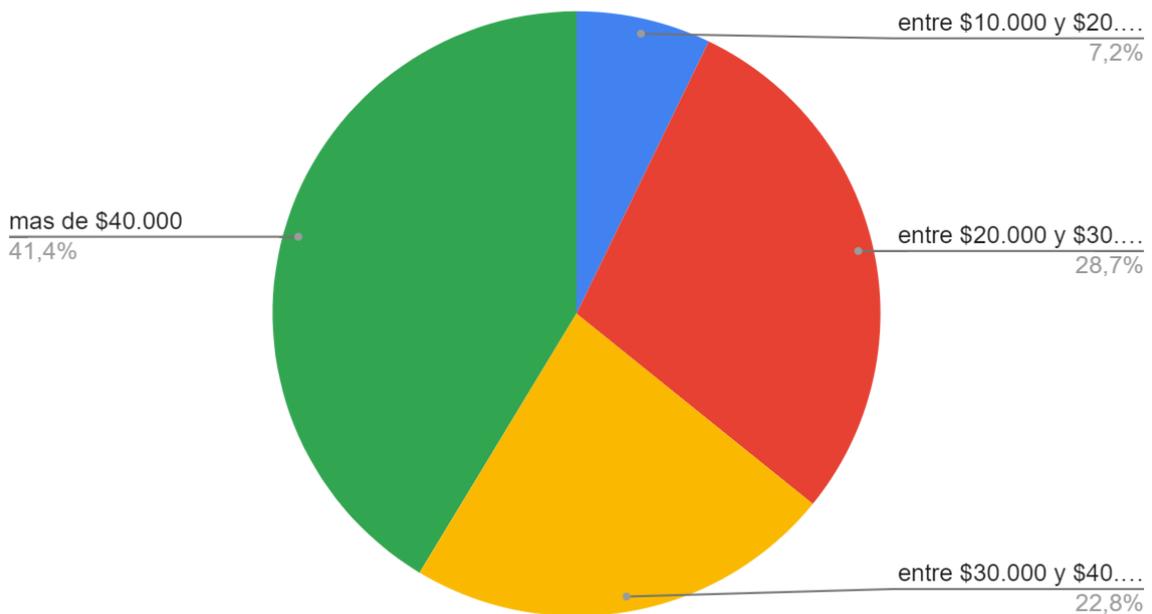
12. ¿ Con qué frecuencia compras productos veganos y vegetarianos? *(Sólo permite marcar una opción)*

### Frecuencia de consumo



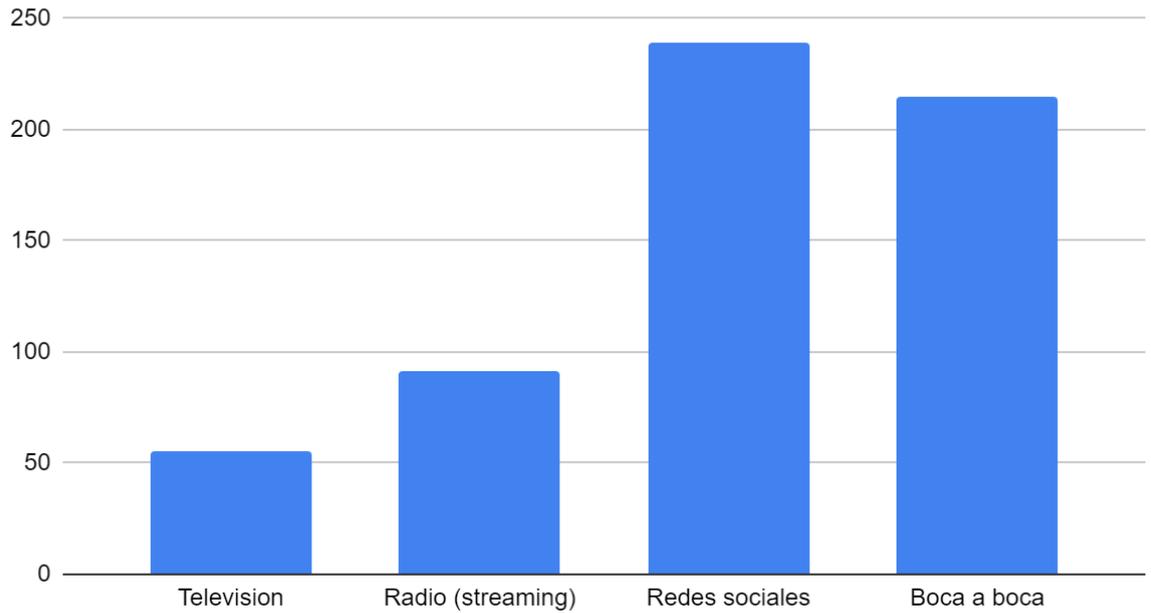
13. ¿Cuánto dinero gastas mensualmente en productos lácteos? *(Sólo permite marcar una opción)*

¿Cuanto gastas en lácteos veganos mensualmente?



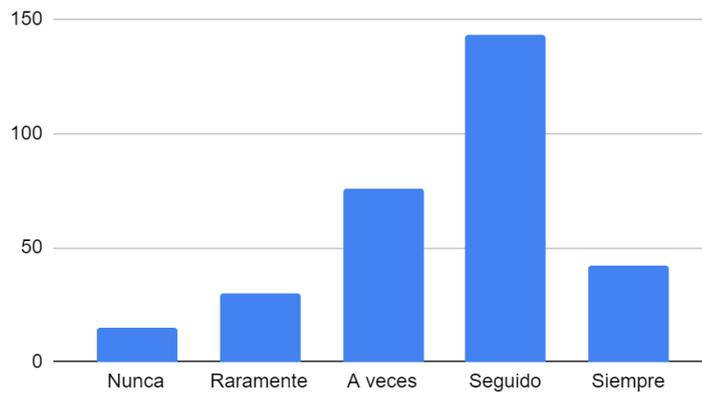
14. ¿Dónde compras productos veganos y vegetarianos generalmente? *(Permite opción múltiple)*

## Medio en el cual descubren productos veganos

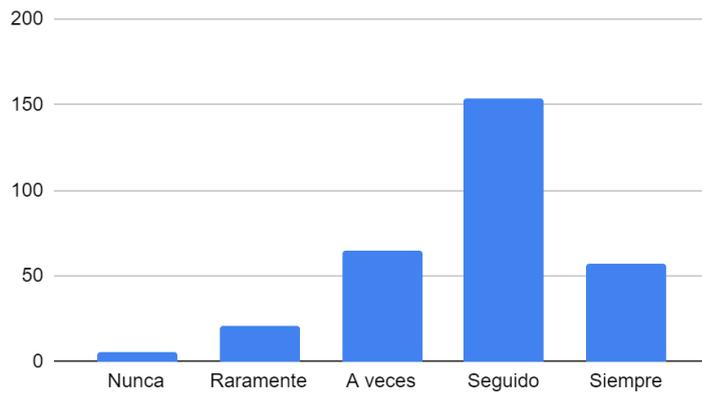


15. Pensando en las compras que realizas en tu día a día, indica cuán frecuentemente ves reflejadas las siguientes afirmaciones en tu vida cotidiana. Considera la siguiente escala: 1 (Nunca), 2 (Raramente), 3 (A veces), 4 (Seguido), 5 (Siempre).  
*(Cuadrícula de varias opciones)*

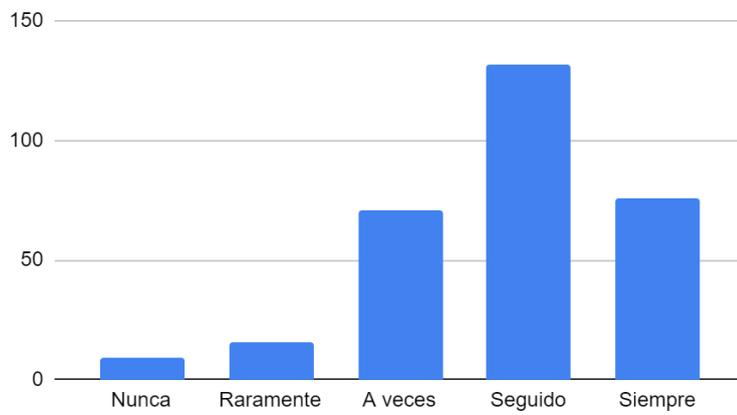
Recibo la ayuda emocional y el apoyo que necesito de mi familia en relación a mis compras



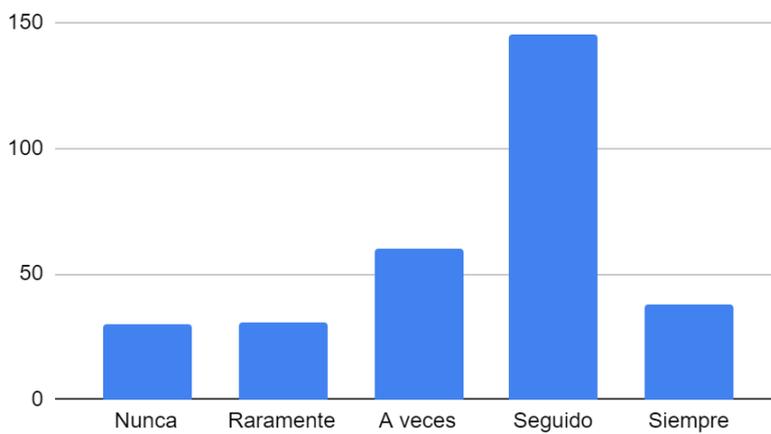
Puedo hablar sobre mis problemas de compra con mi familia



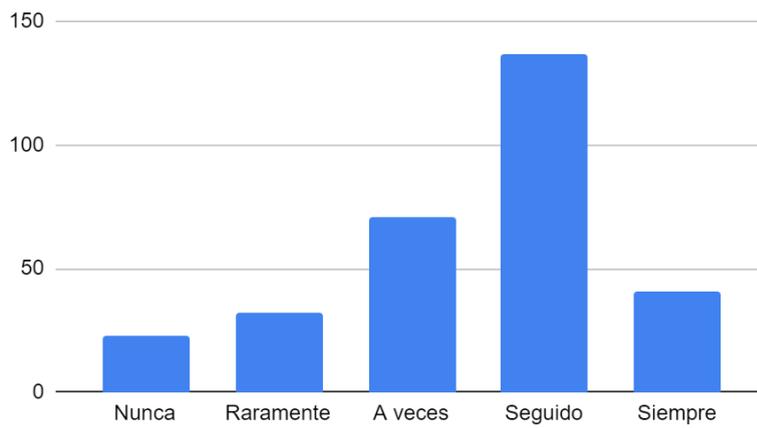
Mi familia está dispuesta a ayudarme a tomar decisiones de compra



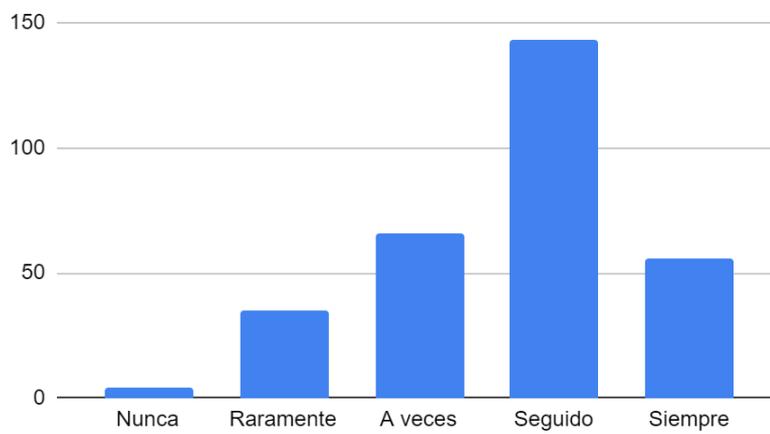
Mis amigos realmente tratan de ayudarme con mis compras



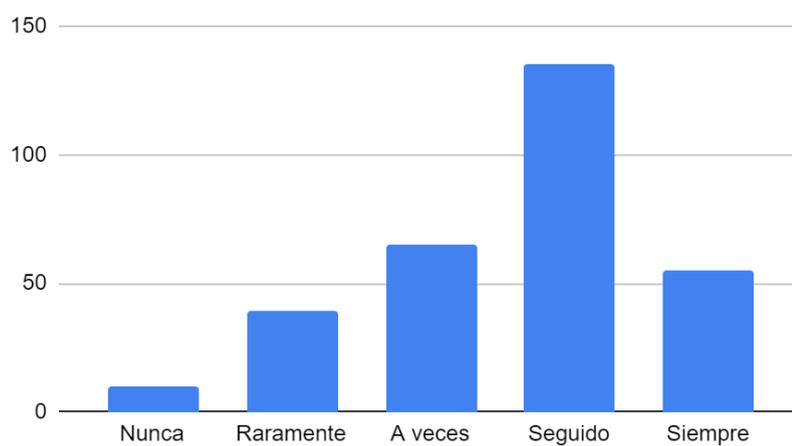
Recibo la ayuda emocional y el apoyo que necesito de mis amigos en relación a mis compras



Puedo hablar sobre mis problemas de compra con mis amigos

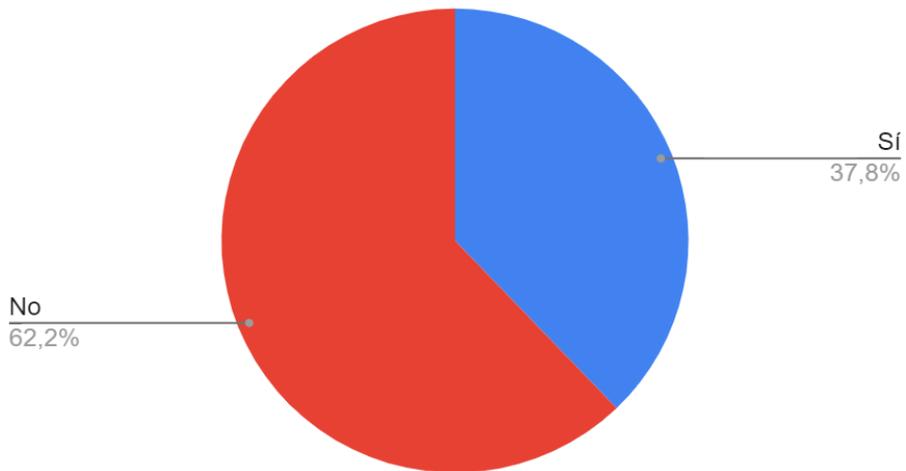


Mis amigos están dispuestos a ayudarme a tomar decisiones de compra



16. ¿Actualmente tienes pareja? *(Sólo permite marcar una opción)*

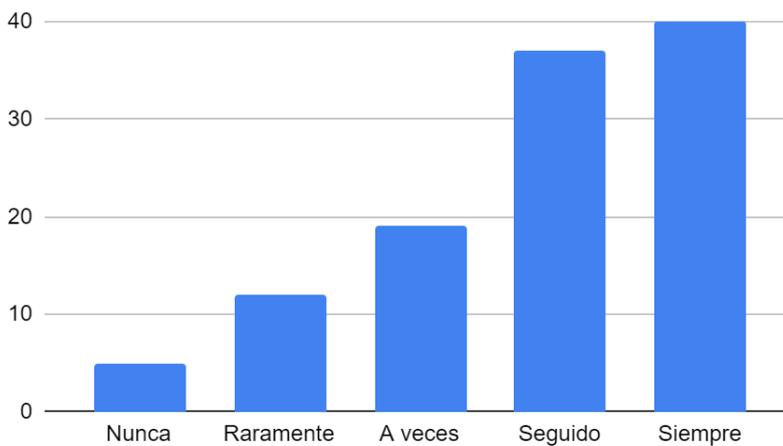
## Proporción en pareja



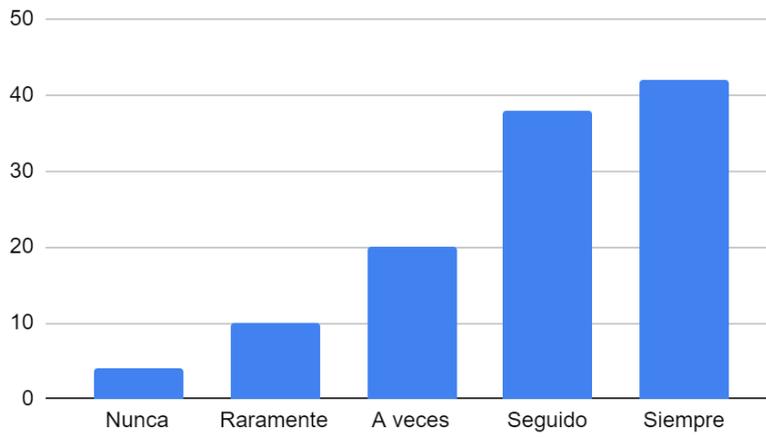
### **Sección 8 - Continuación sección 7**

17. Pensando en las compras que realizas en tu día a día, indica cuán frecuentemente ves reflejadas las siguientes afirmaciones en tu vida cotidiana. Considera la siguiente escala: 1 (Nunca), 2 (Raramente), 3 (A veces), 4 (Seguido), 5 (Siempre) *(Cuadrícula de varias opciones)*

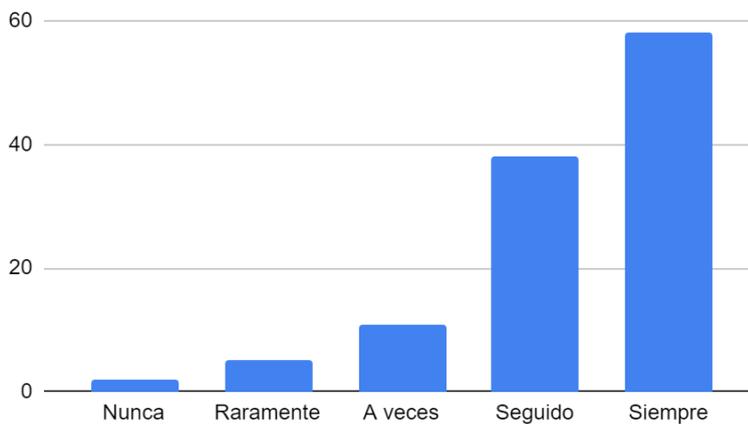
Mi pareja realmente trata de ayudarme con mis compras



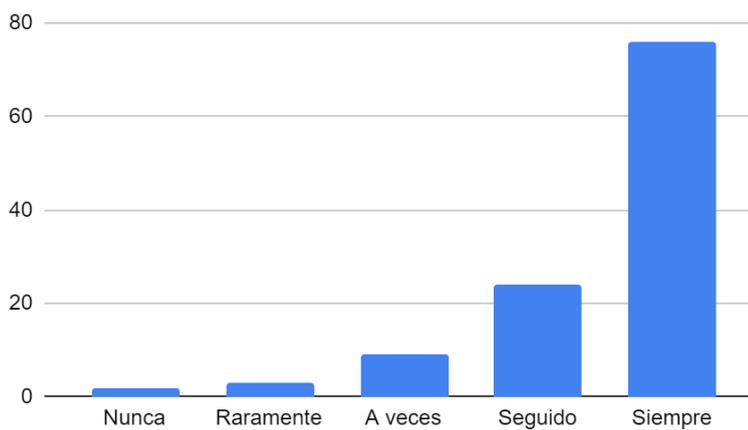
Recibo la ayuda emocional y el apoyo que necesito de mi pareja en relación a mis compras



Puedo hablar sobre mis problemas de compra con mi pareja



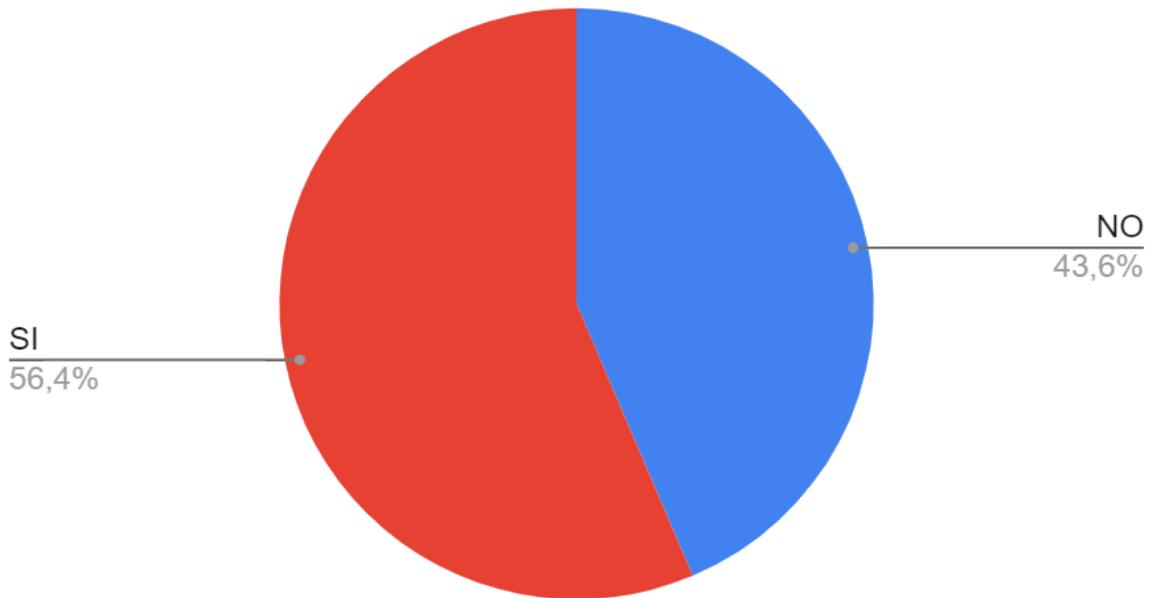
Mi pareja está dispuesta a ayudarme a tomar decisiones de compra



## **Sección 9 - Kéfir**

18. ¿Conoces el kéfir?*(Sólo permite marcar una opción)*

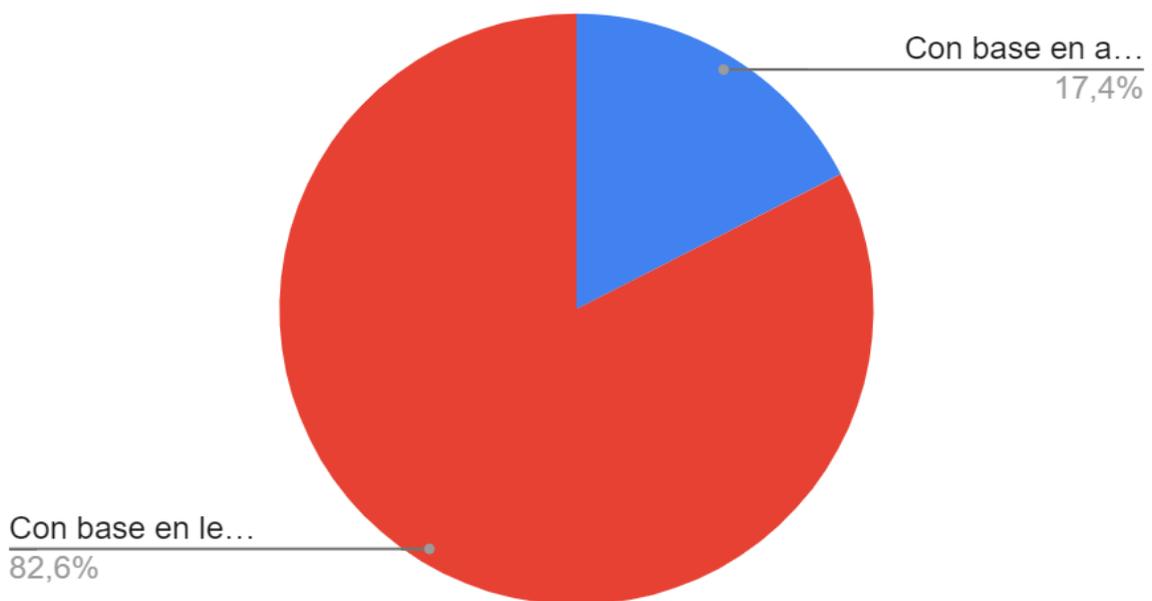
¿Conoces al Kefir?



### **Sección 10 - Kéfir**

19. ¿Preferís el kéfir con base en agua o con base en leche vegetal? *(Sólo permite marcar una opción)*

Base de agua o base de leche natural?

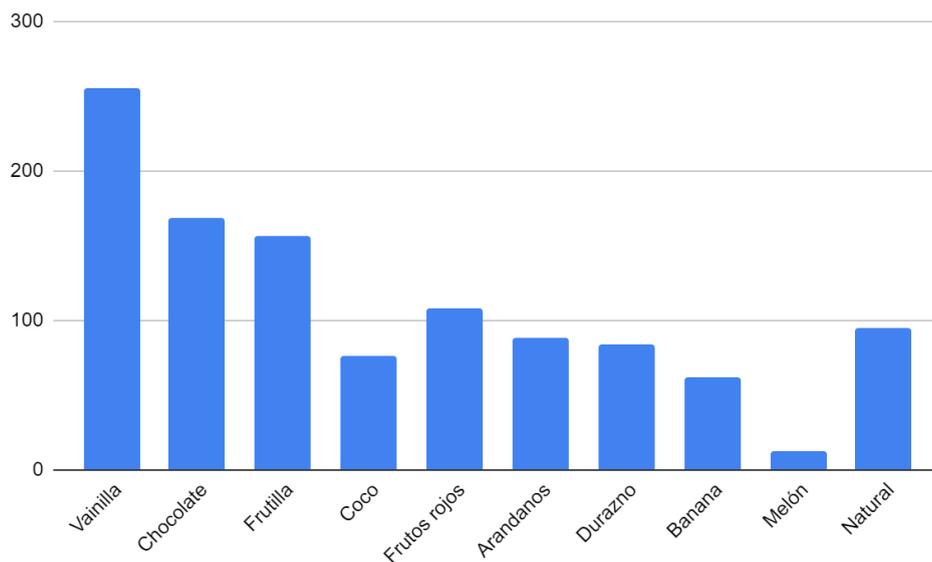


### **Sección 11 - KefiYog**

KefiYog presenta una opción de yogur plant-based elaborado con kéfir de leche vegetal disponible en un formato natural de 350ml y en 4 sabores diferentes.

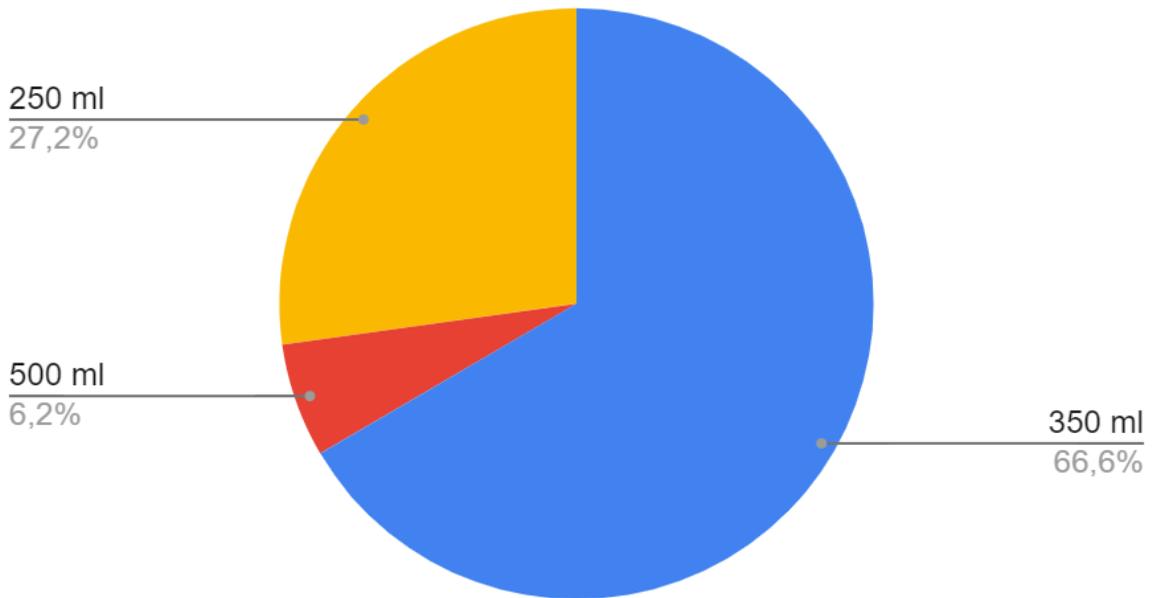
Este yogur plant-based se posiciona como una alternativa saludable al yogur tradicional, ya que conserva las propiedades probióticas beneficiosas para la salud intestinal, además de aportar vitaminas, minerales y enzimas digestivas.

20. ¿Qué variedad de sabores preferís para los yogures? *(Permite opción múltiple)*



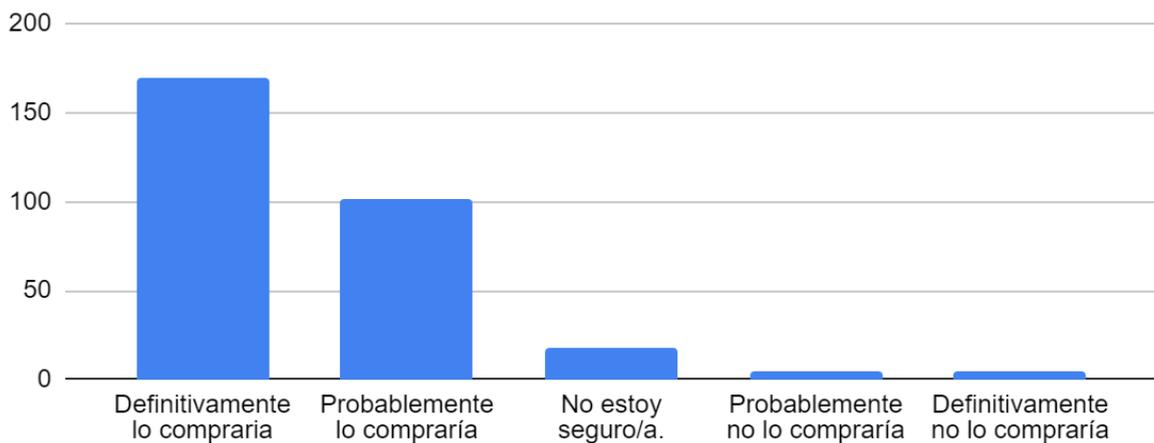
21. ¿Qué tamaño de yogurt firme preferís? *(Sólo permite marcar una opción)*

## Tamaño?



22. Si en el mercado hubiera una empresa que ofrezca yogures plant-based de kéfir, ¿Lo comprarías? *(Sólo permite marcar una opción)*

Si en el mercado hubiera una empresa que ofrezca yogures de kéfir veganos, ¿Lo comprarías?



23. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un yogurt plant-based de kéfir de 350 ml? *(Sólo permite marcar una opción)*

## Precio dispuesto a pagar



## Económico-Financiero

VAN - TIR - PAYBACK						
TASA BADLAR (WACC)	34,63%					
	Año					
	0	1	2	3	4	5
Flujo neto del período	\$ -39.198.138,9	\$ -58.377.773,27	\$ -1.027.209,92	\$ 79.110.131,72	\$ 145.548.933,77	\$ 222.850.275,61
Flujo acumulado	\$ -39.198.138,9	\$ -97.575.912,26	\$ -98.603.122,18	\$ -19.492.990,46	\$ 126.055.943,31	\$ 348.906.218,92
TIR del proyecto	0,516		51,57%			
PAYBACK en días	1144					
PAYBACK en años	3,13					
VAN del proyecto con tasa BADLAR	\$ 44.000.091,81					
ROI	10,90					

## Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Detalle	Monto
Registro de marca	\$ 24.580
Certificación V-Label	\$ 184.200
Constituir a KefiYog como sociedad	\$ 36.000
Gastos de comunicación previo	\$ 13.442.054
Investigación de mercado	\$ 870.000
Inversión inicial maquinaria	\$ 8.561.041
Inversión inicial en inmueble	\$ 1.950.000
Stock previo	\$ 2.321.607
3 meses de sueldo previos	\$ 8.645.286
Mobiliario oficina	\$ 3.163.372
Nódulos de Kéfir 100 gr	\$ 100.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 39.198.139</b>

FINANCIAMIENTO	
Detalle	Monto
Aporte de los socios	\$36.840.000,00
<b>Préstamos para inversión inicial</b>	<b>\$ 2.358.139</b>
<b>Préstamo flujo de fondos</b>	<b>\$ 58.500.000</b>
<b>Préstamo total</b>	<b>\$ 60.858.139</b>

### Costos fijos y variables

Costos fijos mensuales	
Items	Costo
Sueldos y jornales	\$ 2.281.680,00
Alquiler inmobiliario	\$ 650.000,00
Servicios	\$ 1.414.720,00
Internet y teléfono	\$ 23.000,00
Seguros	\$ 13.000,00
ART. Con cargas sociales	\$ 600.081,84
Asesoramiento contable	\$ 190.000,00
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$ 5.172.481,84</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 62.069.782,00</b>
<b>Costo fijo total unitario</b>	<b>\$ 1.084,13</b>

Costos variables mensuales		
Items	Valor total	Valor unitario promedio
Producción kg	\$7.134.086,27	\$640,83
Envase costo promedio	\$1.780.800,00	\$35,00
<b>Total en ARS\$</b>	<b>\$8.914.886,27</b>	<b>\$675,83</b>

Costo de producción por sabor		
Sabor	%	costo/kg
Vainilla	37%	\$626,01
Chocolate	24%	\$633,14
Frutilla	23%	\$659,62
Frutos Rojos	16%	\$659,62

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Awareness	15%	26%	38%	49%	61%
Total (ventas)	57.253	99.239	145.042	187.027	232.830
Total (kilos)	20.039	34.734	50.765	65.460	81.490
Promedio por mes (kilos)	1.670	2.894	4.230	5.455	6.791

#### Distribución por unidades (Canal)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total (ventas)	57.253	99.239	145.042	187.027	232.830
Total Ventas en pesos (\$)	\$ 148.858.390,98	\$ 258.021.211,03	\$ 377.107.923,82	\$ 486.270.743,87	\$ 605.357.456,65

### Sueldos y honorarios

	Horas	Días	\$/H	Total
Operario 1	9	20	\$3.169	\$570.420
Operario 2	9	20	\$3.169	\$570.420
Administrativo 1	9	20	\$3.169	\$570.420
Administrativo 2	9	20	\$3.169	\$570.420
<b>Total</b>	<b>36</b>			<b>\$2.281.680</b>
Socios	Los socios cobran mediante honorarios, tomando el rol de vendedores y administradores. Los socios tienen una carga horaria laboral part-time.			

## Comunicación y Marketing

Concepto	Enero	Febrero	Marzo
Influencers	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 300.000
Folletería y Material PoP	\$ 694.365	\$ 694.365	\$ 401.704
Agencia Marketing Digital	\$ 800.000	\$ 1.100.000	\$ 1.050.000
<b>Totales</b>	<b>\$ 1.894.365</b>	<b>\$ 2.194.365</b>	<b>\$ 1.751.704</b>

Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
\$ 250.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 125.000	\$ 300.000
\$ 170.249	\$ 170.249	\$ 170.249	\$ 170.249	\$ 170.249	\$ 170.249
\$ 1.350.000	\$ 1.150.000	\$ 1.450.000	\$ 1.400.000	\$ 1.950.000	\$ 1.850.000
<b>\$ 1.770.249</b>	<b>\$ 1.420.249</b>	<b>\$ 1.720.249</b>	<b>\$ 1.670.249</b>	<b>\$ 2.245.249</b>	<b>\$ 2.320.249</b>

Octubre	Noviembre	Diciembre	
\$ 300.000	\$ 500.000	\$ 500.000	
\$ 340.499	\$ 524.115	\$ 585.321	
\$ 1.850.000	\$ 2.850.000	\$ 3.100.000	
<b>\$ 2.490.499</b>	<b>\$ 3.874.115</b>	<b>\$ 4.185.321</b>	<b>\$ 27.536.864</b>

## Pronóstico de Ventas

AÑO 1	Enero	Febrero	Marzo
Ventas	6,00%	6,80%	9,00%
Unidades	3.435	3.893	5.153
Kilos	1.202	1.363	1.803

Estacionalidad 1° año y Pronóstico de ventas					
Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
8,00%	7,20%	4,00%	4,90%	5,30%	8,30%
4.580	4.122	2.290	2.805	3.034	4.752
1.603	1.443	802	982	1.062	1.663

Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES
10,60%	14,20%	15,70%	100,00%
6.069	8.130	8.989	57.253
2.124	2.845	3.146	20.039

## Materia Prima

INSUMO (MP)	ENVASE en gr	PRECIO (ARS)
Leche de coco (en polvo) 15kg	125000	\$12.341,00
Aceite de coco	5000	\$85.400,00
Jarabe de glucosa	15000	\$29.403,00
Nodulos de kefir	1000	\$10.000,00
Emulsionantes	1000	\$22.311,00
Sabor Vainilla	1000	USD \$9,00
Colorante amarillo tartrazina	1000	USD \$24,00
Sabor Chicolante	1000	USD \$20,00
Colorante Caramelo	1000	USD \$2,50
Sabor Frutilla	1000	USD \$15,00
Colorante Rojo 40	1000	USD \$70,00

## Cashflow

Año 1	Enero	Febrero	Marzo
<b>INGRESOS</b>			
Caja y banco		\$ 52.055.191,23	\$ 46.071.701,99
Ventas del período	\$ 8.931.503,46	\$ 10.122.370,59	\$ 13.397.255,19
Prestamo	\$ 58.500.000,00		
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 67.431.503,46</b>	<b>\$ 62.177.561,82</b>	<b>\$ 59.468.957,18</b>
<b>EGRESOS</b>			
Pago a proveedores	\$ 2.321.606,97	\$ 2.631.154,56	\$ 3.482.410,45
Sueldos y Jornales	\$ 2.281.680,00	\$ 2.281.680,00	\$ 2.281.680,00
Aportes y Contribuciones	\$ 600.081,84	\$ 600.081,84	\$ 600.081,84
Honorarios	\$ 2.660.076,00	\$ 2.660.076,00	\$ 2.660.076,00
Comunicación	\$ 1.894.364,55	\$ 2.194.364,55	\$ 1.751.704,27
Logística	\$ 900.000,00	\$ 1.020.000,00	\$ 1.350.000,00
Asesoramiento contable	\$ 190.000,00	\$ 190.000,00	\$ 190.000,00
Gastos inmobiliarios	\$ 663.000,00	\$ 663.000,00	\$ 663.000,00
Servicios Públicos	\$ 1.414.720,00	\$ 1.414.720,00	\$ 1.414.720,00
Internet y telefonía	\$ 23.000,00	\$ 23.000,00	\$ 23.000,00
Cuota inversión privada	\$ 898.536,59	\$ 898.536,59	\$ 898.536,59
Intereses del préstamo	\$ 1.529.246,29	\$ 1.529.246,29	\$ 1.529.246,29
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 15.376.312,23</b>	<b>\$ 16.105.859,82</b>	<b>\$ 16.844.455,43</b>
<b>Flujo Neto del Período</b>	<b>\$ 52.055.191,23</b>	<b>\$ 46.071.701,99</b>	<b>\$ 42.624.501,75</b>
<b>FLUJO FINAL DE CAJA</b>	<b>\$ 52.055.191,23</b>	<b>\$ 46.071.701,99</b>	<b>\$ 42.624.501,75</b>

Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
\$42.624.501,75	\$38.207.106,94	\$33.378.392,60	\$25.204.400,13	\$16.496.011,21
\$11.908.671,28	\$10.717.804,15	\$5.954.335,64	\$7.294.061,16	\$7.889.494,72
<b>\$54.533.173,03</b>	<b>\$48.924.911,09</b>	<b>\$39.332.728,24</b>	<b>\$32.498.461,29</b>	<b>\$24.385.505,93</b>
\$3.095.475,96	\$2.785.928,36	\$1.547.737,98	\$1.895.979,02	\$2.050.752,82
\$2.281.680,00	\$2.281.680,00	\$2.281.680,00	\$3.422.520,00	\$2.281.680,00
\$600.081,84	\$600.081,84	\$600.081,84	\$900.122,76	\$600.081,84
\$2.660.076,00	\$2.660.076,00	\$2.660.076,00	\$2.660.076,00	\$2.660.076,00
\$1.770.249,42	\$1.420.249,42	\$1.720.249,42	\$1.670.249,42	\$2.245.249,42
\$1.200.000,00	\$1.080.000,00	\$600.000,00	\$735.000,00	\$795.000,00
\$190.000,00	\$190.000,00	\$190.000,00	\$190.000,00	\$190.000,00
\$663.000,00	\$663.000,00	\$663.000,00	\$663.000,00	\$663.000,00
\$1.414.720,00	\$1.414.720,00	\$1.414.720,00	\$1.414.720,00	\$1.414.720,00
\$23.000,00	\$23.000,00	\$23.000,00	\$23.000,00	\$23.000,00
\$898.536,59	\$898.536,59	\$898.536,59	\$898.536,59	\$898.536,59
\$1.529.246,29	\$1.529.246,29	\$1.529.246,29	\$1.529.246,29	\$1.529.246,29
<b>\$16.326.066,09</b>	<b>\$15.546.518,49</b>	<b>\$14.128.328,11</b>	<b>\$16.002.450,07</b>	<b>\$15.351.342,95</b>
<b>\$38.207.106,94</b>	<b>\$33.378.392,60</b>	<b>\$25.204.400,13</b>	<b>\$16.496.011,21</b>	<b>\$9.034.162,98</b>
<b>\$38.207.106,94</b>	<b>\$33.378.392,60</b>	<b>\$25.204.400,13</b>	<b>\$16.496.011,21</b>	<b>\$9.034.162,98</b>

Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
\$9.034.162,98	\$4.352.263,00	\$1.688.907,25	\$1.067.873,10
\$12.355.246,45	\$15.778.989,44	\$21.137.891,52	\$23.370.767,38
<b>\$21.389.409,43</b>	<b>\$20.131.252,44</b>	<b>\$22.826.798,77</b>	<b>\$24.438.640,49</b>
\$3.211.556,31	\$4.101.505,64	\$5.494.469,82	\$6.074.871,57
\$2.281.680,00	\$2.281.680,00	\$2.281.680,00	\$3.422.520,00
\$600.081,84	\$600.081,84	\$600.081,84	\$900.122,76
\$2.660.076,00	\$2.660.076,00	\$2.660.076,00	\$2.660.076,00
\$2.320.249,42	\$2.490.498,84	\$3.874.115,13	\$4.185.320,56
\$1.245.000,00	\$1.590.000,00	\$2.130.000,00	\$2.355.000,00
\$190.000,00	\$190.000,00	\$190.000,00	\$190.000,00
\$663.000,00	\$663.000,00	\$663.000,00	\$663.000,00
\$1.414.720,00	\$1.414.720,00	\$1.414.720,00	\$1.414.720,00
\$23.000,00	\$23.000,00	\$23.000,00	\$23.000,00
\$898.536,59	\$898.536,59	\$898.536,59	\$898.536,59
\$1.529.246,29	\$1.529.246,29	\$1.529.246,29	\$1.529.246,29
<b>\$17.037.146,44</b>	<b>\$18.442.345,11</b>	<b>\$21.758.925,66</b>	<b>\$24.316.413,76</b>
<b>\$4.352.263,00</b>	<b>\$1.688.907,25</b>	<b>\$1.067.873,10</b>	<b>\$122.226,73</b>
<b>\$4.352.263,00</b>	<b>\$1.688.907,25</b>	<b>\$1.067.873,10</b>	<b>\$122.226,73</b>

## Estado de resultados

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>VENTAS</b>	\$ 148.858.390,98	\$ 258.021.211,03	\$ 377.107.923,82	\$ 486.270.743,87	\$ 605.357.456,65
<b>CMV</b>	\$ 38.693.449,46	\$ 67.068.645,74	\$ 98.023.405,31	\$ 126.398.601,59	\$ 157.353.361,16
<b>MARGEN BRUTO</b>	\$ 110.164.941,52	\$ 190.952.565,29	\$ 279.084.518,50	\$ 359.872.142,28	\$ 448.004.095,49
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>					
Sueldos y Jornales	\$ 29.661.840,00	\$ 29.661.840,00	\$ 29.661.840,00	\$ 37.077.300,00	\$ 37.077.300,00
Aportes y Contribuciones	\$ 7.801.063,92	\$ 7.801.063,92	\$ 7.801.063,92	\$ 9.751.329,90	\$ 9.751.329,90
Honorarios	\$ 31.920.912,00	\$ 31.920.912,00	\$ 31.920.912,00	\$ 31.920.912,00	\$ 31.920.912,00
<b>GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN</b>					
Comunicación	\$ 27.536.864,42	\$ 28.362.970,35	\$ 29.781.118,87	\$ 29.781.118,87	\$ 30.674.552,44
Logística	\$ 15.000.000,00	\$ 26.000.000,00	\$ 38.000.000,00	\$ 49.000.000,00	\$ 61.000.000,00
Asesoramiento contable	\$ 2.280.000,00	\$ 2.280.000,00	\$ 2.280.000,00	\$ 2.280.000,00	\$ 2.280.000,00
	\$ -	\$ 11.610.954,50	\$ 16.969.856,57	\$ 21.882.183,47	\$ 27.241.085,55
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>					
Gastos inmobiliarios	\$ 7.956.000,00	\$ 7.956.000,00	\$ 7.956.000,00	\$ 7.956.000,00	\$ 7.956.000,00
Servicios Públicos	\$ 16.976.640,00	\$ 16.976.640,00	\$ 16.976.640,00	\$ 16.976.640,00	\$ 16.976.640,00
Internet y telefonía	\$ 276.000,00	\$ 276.000,00	\$ 276.000,00	\$ 276.000,00	\$ 276.000,00
<b>MARGEN NETO OPERACIONAL</b>	\$ -29.244.378,82	\$ 28.106.184,52	\$ 97.461.087,14	\$ 152.970.658,04	\$ 222.850.275,61
<b>INTERESES</b>					
Intereses préstamo	\$ 18.350.955,42	\$ 18.350.955,42	\$ 18.350.955,42	\$ 7.421.724,27	
Cuota inversión privada	\$ 10.782.439,02	\$ 10.782.439,02			
<b>RESULTADO NETO</b>	\$ -58.377.773,27	\$ -1.027.209,92	\$ 79.110.131,72	\$ 145.548.933,77	\$ 222.850.275,61

## Bibliografía

1. *POBLACIÓN VEGANA Y VEGETARIANA (2020, Noviembre) Unión Vegana.*  
<https://www.unionvegana.org/poblacion-vegana-y-vegetaria>
2. *Día Mundial del Veganismo: por qué cada vez es más tendencia la dieta basada en plantas (2023, Noviembre) TN.*  
<https://tn.com.ar/salud/noticias/2023/11/01/dia-mundial-del-veganismo-por-que-cada-vez-es-mas-tendencia-la-dieta-basada-en-plantas/>
3. *"Más que libertario, Milei por ahora es como un mandamás que considera que hay que cambiarlo todo y de golpe"(2024, Enero)BBC.*  
<https://www.bbc.com/mundo/articles/cj7gpnd9k9ko>
4. *Veganismo: según especialistas, no para de crecer y es la alimentación más sostenible (2023, Noviembre) La Voz.*  
<https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/veganismo-segun-especialistas-no-para-de-crecer-y-es-la-alimentacion-mas-sostenible/>
5. *POBLACIÓN VEGANA Y VEGETARIANA (2020, Noviembre) Unión Vegana.*  
<https://www.unionvegana.org/poblacion-vegana-y-vegetaria>
6. *Milei enfrenta la cruda realidad política (2024, Marzo) Infobae.*  
<https://www.infobae.com/opinion/2024/03/10/milei-enfrenta-la-cruda-realidad-politica/>
7. *Ley de etiquetado frontal (2021, Julio) Ministerio de Justicia Argentina.*  
<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/salud/ley-de-etiquetado-frontal>
8. *Etiquetado Nutricional frontal de alimentos (2020, Enero) Secretaria de Gobierno de Salud Argentina.*  
[https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2020-01/0000001380cnt-2019-06\\_etiquetado-nutricional-frontal-alimentos.pdf](https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2020-01/0000001380cnt-2019-06_etiquetado-nutricional-frontal-alimentos.pdf)

9. *Índices de precios de consumidor (2024, Enero) Ministerio de Economía Argentina.*  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_02\\_24DC34E376E0.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_02_24DC34E376E0.pdf)
10. *Tras el dato del Indec de febrero, a cuánto podría llegar la inflación de marzo (2024, Marzo) Infobae.*  
<https://www.infobae.com/economia/2024/03/13/tras-el-dato-del-indec-de-febrero-a-cuanto-podria-llegar-la-inflacion-de-marzo/>
11. *Informes técnicos / Vol. 7, n° 273 (2023, Julio) Ministerio de Economía Argentina.*  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_3trim232516\\_D0B1D0.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim232516_D0B1D0.pdf)
12. *Tendencias de consumo: un negocio destinado a prosperar (2023, Noviembre) Ministerio de Economía Argentina.*  
<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Nutricion/documentos/TendenciaVeg.pdf>
13. *Martí, Manuel. 20 años de Veganismo. Revista Vegan #39. Revista Vegan.*  
<https://issuu.com/revistavegan/docs/39/s/10682364>
14. *Información institucional de European Vegetarian Union (EVU). Sello "V-Label".*  
<https://www.v-label.eu/es-ar>
15. *Título: Argentinian Veg(etari)ans: An approach to its socio-demographic characteristics, nutritional status and regular diet. Andreatta, María Marta ; Sudria, Maria Emilce; Defagó, María Daniela. Disponible en:* <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/166919>
16. *Congresos y reuniones científicas (2014, Julio) Conicet.*  
[https://www.conicet.gov.ar/new\\_scp/detalle.php?keywords=&id=31171&congresos=yes&detalles=yes&congr\\_id=2503065#:~:text=La%20intolerancia%20a%20la%20lactosa,Argentina%20\(alrededor%20del%2070%25\).](https://www.conicet.gov.ar/new_scp/detalle.php?keywords=&id=31171&congresos=yes&detalles=yes&congr_id=2503065#:~:text=La%20intolerancia%20a%20la%20lactosa,Argentina%20(alrededor%20del%2070%25).)
17. *Las empresas en Argentina aceleran sus inversiones en tecnología (2022, Junio) SAP.*  
<https://news.sap.com/latinamerica/2022/06/las-empresas-en-argentina-aceleran-sus-inversiones-en-tecnologia/>

18. *PROMOCIÓN DEL DESARROLLO Y PRODUCCIÓN DE LA BIOTECNOLOGÍA MODERNA. Ley 26.270.* <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26270-130522/texto>
19. *Una pyme argentina se convirtió en la primera planta de yogures veganos de América latina (2022, Septiembre) El Cronista.*  
<https://www.cronista.com/pyme/innovacion/una-pyme-argentina-se-convirtio-en-la-primera-planta-de-yogures-veganos-de-america-latina/>
20. *Ciudad de Buenos Aires (2022, Junio) Ciudad de Buenos Aires*  
<https://buenosaires.gob.ar/laciudad/ciudad#:~:text=Los%20resultados%20definitivos%20del%20censo,las%2020%20mayores%20ciudades%20del>
21. *Indicadores demograficos por sexo y edad (2023, Noviembre) Ministerio de Economía Argentina.*  
[https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2022\\_indicadores\\_demograficos.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2022_indicadores_demograficos.pdf)
22. *Clases sociales y consumo: lejos de la "clase media", hoy la Argentina es heterogénea (2023, Marzo) Perfil*  
<https://www.perfil.com/noticias/economia/clases-sociales-y-consumo-lejos-de-la-clase-media-hoy-la-argentina-es-heterogenea.phtml>
23. *Kéfir: qué es y cuáles son los beneficios de consumirlo #CienciaUniversitaria. (2023, July 5). UNAHUR.*  
<https://unahur.edu.ar/kefir-que-es-y-cuales-son-los-beneficios-de-consumirlo-cienciauniversitaria/>
24. *SECRETARÍA DE CALIDAD EN SALUD Y SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA. (2022, Septiembre). Resolución Conjunta 7/2022. Argentina.gob.ar.*  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-7-2022-371965/texto>