



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Propuesta Trabajo de Graduación

Plan de Negocios

FRUTI POP

Autor: Joaquín Fernández y Luciano Filiberti

Legajo Nº: 24089 ; 24090

Mentor: Pedro Frias.

Buenos Aires, Mayo 2018

Índice

Índice	2
Resumen Ejecutivo	3
Capítulo 1: Introducción	4
Negocio propuesto para capturar la oportunidad	6
Propuesta modelo de negocio (canvas)	9
Herramientas para el análisis	14
Metodología.....	14
Capítulo 2: Análisis del sector e Investigación de Mercado	16
Capítulo 3: Plan de Marketing	21
Capítulo 4: Operaciones de Negocio	27
Capítulo 5: Costos, Finanzas e Inversión	29
Capítulo 6: Equipo	35
Capítulo 7: Aspectos Legales, Impositivos y Propietarios	37
Capítulo 8: Plan de Implementación y Riesgos	39
Conclusiones	40
Bibliografía	41
Anexos	43

Resumen Ejecutivo

El objetivo del presente trabajo es desarrollar un Plan de Negocios para evaluar la posibilidad de invertir en un proyecto que consiste en la distribución y comercialización de barras frutales para congelar. Se trata de un producto que cumple una función muy similar a los helados impulsivos (palito) cuya principal ventaja es carecer la necesidad de producción, transporte y almacenamiento en frío. Se congelan recién en el punto de venta o en las casas de los consumidores. Mantener la cadena de frío es lo más caro en la industria de los helados, y al no tener este costo, las barras congeladas Fruti Pop tendrían un precio bajo (en relación a los otros helados) apuntando así al mercado masivo de bajos recursos.

La estructura del trabajo depende de las áreas correspondientes a un Plan de Negocios incluyendo un plan de marketing, análisis financieros, cuestiones operativas y legales.

Primero, se investigará la existencia de una oportunidad de negocio. Luego se propondrá un negocio para capturar esa oportunidad. A continuación, se expondrá un plan de marketing, un plan operativo y un análisis de costos y financiamiento. Finalmente se investigará sobre las cuestiones legales y se estudiará el riesgo de la inversión.

En conclusión, este trabajo aportará un análisis fidedigno sobre la conveniencia en invertir en el proyecto de la comercialización y distribución de las barras congeladas Fruti Pop.

Capítulo 1: Introducción

Análisis de la oportunidad

A continuación, se listan una serie de datos que informan sobre la oportunidad de los helados de impulso en Argentina.

- En la Argentina se consumen 7kg de helados per cápita al año.¹
- Se consumen 2,8kg de helados por impulso (de palito).²
- En constante crecimiento según Frigor, creador de la categoría.
- El consumo de helado impulsivo aumentó de 22000 a 27000 kilos (2007-2012). Esto representa un crecimiento de 17,5%.
- Hay más de 93.000 puntos de venta en todo el país.
- El 70% de la venta se hace en verano, pero se está desestacionalizando cada vez más.
- Entre diciembre de 2014 y noviembre de 2015 se facturaron 2.800 millones en helados de impulso según datos de la consultora CCR.
- El negocio familiar nos proporciona diversas ventajas.
- El producto de estas características no existe en el país.
- El precio del helado artesanal está muy alto (gran competidor)
- Éxito en otros países.
- Hay mercados similares en la región
- Tendencia hacia lo saludable.

En el segmento de helados, en general, el gran problema de costos y logística, es el tema de la fabricación, el transporte y el almacenamiento sin romper la cadena de frío. En un país con creciente crisis energética, nuestro producto brinda la oportunidad de satisfacer las necesidades que el consumidor busca en un helado de palito, sin consumo excesivo de energía.

De acuerdo a la investigación realizada, el gran consumo de helado en nuestro país es la principal oportunidad detectada. Los datos proporcionados

¹http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/adm_general/Mangani/Articulos_interes/Arcor_y_Nestle%20renuevan_sus_cat%20logos_Articulo_I_Eco.pdf.

²<http://www.lanacion.com.ar/1860594-el-helado-en-palito-empieza-a-tomar-impulso>.

anteriormente reflejan el atractivo de un mercado en constante crecimiento en los últimos años. Mejor aún, la desestacionalización del helado en general es otro gran incentivo para introducirse en el mercado. Además, los precios elevados del helado artesanal en conjunto con la crisis económica, inclinan a la gente hacia el consumo del helado impulsivo, de mucho menor precio.

Para complementar la oportunidad detectada en el mercado, contamos con la experiencia y el conocimiento de Main Process, una empresa familiar que se dedica a la realización de productos similares con más de 20 años de experiencia en el mercado. Esta relación nos permite corroborar que el proyecto que pensamos llevar adelante es viable técnicamente.

El éxito en distintos países es otra de las principales razones por la cual queremos desarrollar este proyecto. Se muestran ejemplos de este producto en USA y la Unión Europea. En los Estados Unidos, la compañía Del Monte lanzó el producto Fruit Chillers en el 2009 (ver anexo 1). Otros lugares donde funcionó este producto son Francia, Canada, Gran Bretaña e Italia con los productos Mr Freeze (ver anexo 2) y Polaretti respectivamente. Gracias al éxito de Polaretti, Dolfin (empresa productora) se colocó como líder del mercado. Dicho éxito nos inclina a pensar que un país con un consumo tan alto de helado, como la Argentina, las chances de que nuestro producto funcione son altas. Es importante aclarar que después de nuestro estudio no hemos podido encontrar un producto de estas características en Argentina.

Por último, existe una tendencia hacia los productos saludables. Un estudio demostró que a la hora de alimentarse los jóvenes argentinos eligen para su consumo diario preferentemente alimentos saludables. El consumo de productos frutales por la juventud argentina es el más alto de la región y tiene un nivel de consumo más alto a la media mundial (27% contra 18%).³

³ <http://www.apertura.com/target/La-tendencia-de-los-jovenes-argentinos-hacia-la-comida-saludable-20121112-0003.html>.

Negocio propuesto para capturar la oportunidad

- Comercialización y distribución de barras frutales congeladas.
- Presentan las mismas cualidades que un helado palito a un precio significativamente menor.

El Negocio

Nuestro proyecto consiste en la comercialización y distribución de barras frutales para congelar. La diferencia principal y mayor ventaja de este producto respecto a un helado de palito convencional, es que no necesita ser transportado ni almacenado en frío. Se pueden congelar en los puntos de venta o en el hogar de los consumidores sin perder las características del producto. De esta manera satisfacemos el consumo racional e impulsivo. Racional para aquellos que compran nuestro producto en supermercados para luego congelar en casa, e impulsivo para aquellos que los compran en los quioscos ya congelados para consumir en el momento. En el proceso productivo de los helados, lo más costoso es mantener la cadena de frío tanto en la fabricación, la distribución como en el almacenamiento.

El Producto

El producto consiste de un líquido de diversos sabores frutales envasado en un sobre de plástico con forma de barra. Al congelarse entran en acción ciertas pectinas que le dan cuerpo evitando que tome aspecto de hielo. Presenta las mismas cualidades que un helado de palito.

Una ventaja importante que tiene este producto es que sirve como plataforma de producto global para insertarse en otros mercados. En el caso de expandirnos hacia otros países de Latinoamérica, lo cual es viable, el producto es adaptable a las preferencias de cada mercado. Por ejemplo, en Chile, la segunda fruta más vendida es la chirimoya y con la misma cadena de producción, cambiando solo la fruta, podemos adaptarnos a esa necesidad.

En último lugar, para capturar la atención de aquellos que buscan tener una dieta saludable. Nuestro producto, está compuesto por frutas naturales y el

azúcar que actúa como conservante natural. Este producto tiene un proceso térmico previo que pasteuriza el producto y está envasado en un film multilaminado que hace de barrera contra el exterior permitiendo su conservación a temperatura ambiente. Debido al proceso de producción, que pasa por una etapa de pasteurización, el producto no necesita de conservantes artificiales⁴. A diferencia de esto, la gran mayoría de los helados impulsivos utilizan aromas y esencias para lograr el sabor, aparte de diversos conservantes. Gracias a las características únicas de nuestro producto, logramos un helado rico, saludable y accesible.

Valor de la propuesta

El valor de la comercialización y distribución de este producto yace principalmente en satisfacer la misma necesidad de un helado impulsivo a un precio bastante menor. Está claro que tanto Arcor y Frigor (los líderes de la industria según la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines) tienen la capacidad de imitar y distribuir el producto. Sin embargo, la estrategia a implementar en esta propuesta es atacarlos lateralmente. Apuntar a sectores de muy bajos recursos mediante canales de distribución barriales (almacenes y quioscos) a los cuales Arcor y Frigor no tienen alcance. Esto se debe a que no tienen instaladas en estos puntos de venta freezers para sus productos. La idea es ser lo suficientemente grandes como para que el proyecto rinda y lo suficientemente chicos como para no ser una amenaza directa hacia los líderes de la industria.

⁴ Esta información fue proveída por nuestra socia, Juliana Fraccia, que es ingeniera en alimentos

Cuadro comparativo con la competencia

Producto propio	Competidores
<ul style="list-style-type: none"> • No necesita cadena de frío • No necesita de un palito, se consume pelando el envoltorio (como una barra de cereal). • No se tiene que consumir en el momento. • Se puede congelar y descongelar • Más saludable 	<p>Helado impulsivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesita cadena de frío • Necesita de un palito • Se tiene que consumir en el momento
<ul style="list-style-type: none"> • Poco tiempo de espera • Bajo costo • Menor cantidad de gustos • Numerosos puntos de venta • Se puede almacenar y transportar a temperatura ambiente • Ocupa poco espacio 	<p>Heladería artesanal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempos de espera altos • Mayor costo • Amplia diversidad de gustos • Pocos puntos de venta • Necesita ser almacenado y transportado en frío.
<ul style="list-style-type: none"> • Son refrescantes • Sujetos a la estacionalidad 	<p>Golosinas</p> <ul style="list-style-type: none"> • No son refrescantes • Mismo consumo durante todo el año
<ul style="list-style-type: none"> • No sacia la sed • Sacia el hambre 	<p>Aguas saborizadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • No necesita cadena de frío • Refrescante • No sacia el hambre • Saludable

Propuesta modelo de negocio (canvas)

<i>Socios clave</i>	<i>Actividades clave</i>	<i>Propuestas de valor</i>	<i>Relaciones con clientes</i>	<i>Segmentos de cliente</i>
Main Process	Generar marca nueva que acompañe el concepto innovador	Mejor calidad	B2B	Gente joven y saludable
Distribuidora de quioscos		Más saludable	Generar lealtad y confianza	Niños
Ingeniero en alimentación	<i>Recursos clave</i>	Menores costos	<i>Canales</i>	Clase media y baja
	Know how especializado	Sin la necesidad de transportar en frío	Distribución por quioscos	
			Supermercados	
<i>Estructura de costos</i>		<i>Fuentes de ingresos</i>		
Producción tercerizada		Venta del producto por sus diversos canales		
Publicidad y marketing				

Clientes

La idea de nuestro proyecto es generar una marca insertándonos en el mercado con un producto nuevo e innovador: las barras frutales para congelar. Para lograr este objetivo, venderíamos este producto a empresas distribuidoras de quioscos, como Crm. Esto les permitiría ellos a entrar en el mercado de helados impulsivos a bajo costo. Estas empresas se dedican a proveer a los quioscos con medios de transporte de bajo costo. Casi ninguna cuenta con camiones refrigerados debido al alto costo de los mismos. Por lo tanto, no están en el mercado. Con las barras frutales para congelar le solucionamos el problema de transporte congelado a estas empresas distribuidoras y el tema del almacenamiento en frío (espacio en el congelador) a los dueños de los quioscos.

Según el director de Nestlé, Martín Paillot, el 30% de los quioscos operan con freezers de Arcor o Frigor⁵. Nuestro target son el resto de los quioscos, distribuidos en todo el país que operan en zonas de bajos recursos. La gran mayoría de estos quioscos, no venden helados ya que un helado de Frigor o Arcor no funciona por cuestión de precio. Por eso, nosotros les ofrecemos un producto que atiende la misma necesidad a un precio accesible para ellos y para los clientes de estas zonas. Cabe aclarar también, que luego de un relevamiento detectamos que los quiosqueros no suelen respetar las reglas impuestas por las compañías de la competencia, y congelan otros productos en los congeladores de Frigor o Arcor. En conclusión, Fruti Pop puede resultar atractivo para este segmento.

Otro tipo de cliente potencial, muy importante, son los supermercados. Este producto se puede vender tanto por unidad en un quiosco como en forma de paquete (de 10 barras, por ejemplo) en un supermercado. El supermercado tampoco tiene que administrar su espacio en el congelador para almacenar y vender nuestro producto. Y los clientes no deben preocuparse de llegar a sus casas rápido para que no se derrita el helado ya que lo congelan para consumir en sus casas. Este canal apunta al consumidor racional que compra para congelar en su hogar. Por ejemplo, una madre que festeja un cumpleaños, pero comprar helado para todos le resulta muy caro, tiene la opción de comprar un pack de Fruti Pop a un precio más accesible y solucionar el problema.

Propuesta de valor

El valor de nuestro negocio está en proveer a nuestros clientes con un producto de igual o mejor calidad que un típico helado palito frutal a un costo mucho más bajo. Así, pueden apuntar a la base de la pirámide socioeconómica: el mercado masivo. Como nombramos anteriormente, se consumen 2,8 kg de helado impulsivo anualmente per cápita y el mercado está en crecimiento. Si bien sabemos que es un índice nacional y en el nivel socioeconómico que se apunta puede variar, el dato sirve como punto de partida al estudiar el valor de nuestra propuesta. Este producto puede resultar

⁵ https://www.clarin.com/economia/arcor-nestle-renuevan-catalogo-temperatura_0_H1TbAxQsDQx.html

muy atractivo para cualquier competidor que quiera expandir su market share de la categoría.

Canales de distribución

Los canales de distribución van a depender de la empresa con la que tratemos. Dado que no es necesario tener transporte refrigerado y los productos no ocupan mucho espacio, el costo de transporte es relativamente bajo. En el caso de vender a empresas especialistas en quioscos, nuestro trabajo constaría en enviar el producto a sus centros de distribución. El procedimiento es el mismo para el caso de los supermercados. Con este modelo, delegamos a nuestros clientes todo el problema de llegada a los puntos de venta. No saldríamos a atacar a las grandes marcas, sino que lo realizaríamos lateralmente por un canal distinto. Los distribuidores de Arcor y Frigor por ejemplo, le venden sus helados a distribuidores que cuenten con una cadena de transporte y almacenamiento en frío. El distribuidor que vende golosinas no suele vender helados porque no cuenta con una cadena de distribución en frío⁶. Nosotros le brindamos la posibilidad a esos distribuidores a vender helados.

Como mencionamos anteriormente en los puntos críticos del proyecto, la competencia con grandes empresas es un potencial problema para nosotros. Utilizaríamos los canales de distribución para implementar una estrategia de ataque lateral. Esto significa que no atacaremos a Arcor o Frigor por sus usuales canales de distribución, lo haremos apuntando a distribuidoras que no cuentan con transporte refrigerado. De esta forma, accederemos a un segmento de mercado (clase media-baja masiva) al cual ellos no apuntan.

Relación con los clientes

Dado que nosotros apuntamos a un negocio B2B, business to business, la idea es generar confianza y lealtad con el cliente para establecer relaciones a largo plazo. El aspecto central en este tipo de negocios es la alta calidad y la inocuidad de los productos. Para lograr ese aspecto, nos apalancaríamos en la empresa Main Process (ver anexo 3). Debido a una relación de parentesco,

⁶ https://www.clarin.com/economia/arcor-nestle-renuevan-catalogo-temperatura_0_H1TbAxQsDQx.html

esta empresa está dispuesta a acordar un contrato de producción exclusiva y con cláusula de no competencia.

Dado que la cadena de producción y el producto es fácilmente adaptable a otros sabores, podemos brindarle la oportunidad a nuestros clientes de elegir los sabores que ellos creen más rentables.

Flujo de ingresos

Nuestro ingreso está ligado a la venta del producto. Consideramos en un principio dos canales de ventas. Por un lado, las empresas distribuidoras de quioscos y por el otro lado la venta a supermercados. Ofreceríamos dos opciones de venta en relación a la cantidad. Para los quioscos, los entregaríamos por mayor para que los vendan por unidad. Y para los supermercados los entregaríamos en paquetes de a 6 o 12 dependiendo de las preferencias de los clientes.

Recursos clave

Identificamos como recursos clave de nuestro negocio la materia prima (fruta) y las máquinas. Para conseguir ambas, contamos con Main Process, la cual se dedica a productos similares hace varios años. Es de vital importancia que tanto la fruta como las máquinas sean de alta calidad y eficacia para lograr que el costo por producto sea rentable. También necesitamos el terreno apto para desarrollar nuestro producto.

Contar con personal experimentado es fundamental para realizar un producto que cumpla con los más altos estándares de calidad.

Otro recurso clave es el tema de investigación y desarrollo, para lograr la alta calidad del producto y la constante mejoría del mismo.

Actividades clave

Teniendo en cuenta que la producción y distribución de nuestro producto es tercerizada, las actividades clave de nuestro emprendimiento es generar una marca nueva que acompañe el concepto innovador de nuestro producto y venderla a nuestros clientes potenciales: empresas distribuidoras de quioscos y supermercados. El rol de la comunicación del producto es muy importante debido a que estamos tratando con un producto nuevo y hay que lograr que el consumidor se familiarice con el concepto y la forma de consumirlo.

Asociaciones clave

Identificamos como asociaciones clave a Main Process para la parte de producción y abastecimiento. Main Process es una empresa que se dedica a preparados de frutas para yogures o salsas que tiene muy buena reputación en el mercado. Sus productos se caracterizan por su alta calidad e inocuidad. Debido a que contamos con un familiar que trabaja en Main Process, corroboramos que la empresa cuenta con la capacidad e interés comercial para desarrollar nuestro producto rentable.

Nos contactamos con un ingeniero en alimentos que estaría interesado en participar de nuestro proyecto. Él es el encargado de realizar la fórmula del producto para que luego la empresa mencionada se encargue de la producción. Una parte fundamental de la asociación con Main Process es que estos nos firmen un acuerdo de confidencialidad y exclusividad por la fórmula. En un contacto ya realizado con la empresa nos han asegurado que esto es posible y de hecho muy común.

Estructura de costos

Nosotros contamos con la información de los costos para la realización de un ejemplar. Tenemos dos alternativas para estructurar nuestros costos. La primera es tercerizar la producción, como mencionamos anteriormente, con Main Process y desligarnos de ese tema. La segunda alternativa es invertir en las máquinas y el terreno para tener una cadena de producción propia del producto. Teniendo en cuenta que esta última requiere de una inversión importante, nosotros optamos por la primera alternativa en una primera instancia y en un futuro analizar la situación respecto de la segunda alternativa. Sin embargo, es sumamente importante contar con la información de los costos de los insumos necesarios para poder establecer con nuestro proveedor una estructura de costos abierta.

En conclusión, eligiendo la primera opción nuestros costos principales serían la producción tercerizada y los gastos de publicidad y marketing para creación de una marca competitiva. Este segundo punto es sumamente importante para nosotros ya que Fruti Pop es un producto inexistente que la

gente no está acostumbrada a consumir. La idea es contratar una agencia publicitaria que nos asista en el desarrollo y lanzamiento del producto.

Herramientas para el análisis

Con el fin de analizar en profundidad cada uno de los puntos del plan de negocios, nos apoyaremos en la bibliografía siguiente.

En una primera etapa, consideramos dos artículos de J.W. Mullins, *“My Opportunity: Why will or won’t this work?”* y *“The New Business Road Test”*. Este autor es útil para tener empezado a identificar que tan factible y rentable puede resultar nuestro emprendimiento. En esta etapa, como expusimos anteriormente, también utilizaremos el modelo Canvas que relaciona articuladamente los factores internos y externos de nuestro proyecto.

Para complementar el análisis hecho en el modelo Canvas, tomaremos el modelo de Michael Porter de las 5 fuerzas. Este modelo, que se utiliza en los negocios desde 1979, nos servirá para tener una síntesis del entorno competitivo en el cual vamos a desarrollarnos.

A continuación, partiendo de un conocimiento inicial de la factibilidad de nuestro proyecto en su entorno competitivo, tomaremos a los autores William Bygrave y Andrew Zacharakis para definir una estrategia de negocio.

Finalmente, dado que la rentabilidad de nuestro negocio va a estar determinada por la ganancia marginal, es importante tener en cuenta conceptos de costos como punto de equilibrio o colchón de seguridad, y el libro *“Contabilidad de Costos, Un enfoque gerencial”* escrito por Charles Horngren, Srikant Datar y Madhav Rajan nos sería de gran ayuda.

Metodología

Las metodologías utilizadas para la investigación pueden ser divididas en dos partes. En primer lugar, la investigación exploratoria nos permite generar conocimiento sobre la propuesta, y a su vez permite comprender el entorno en el que se va a desarrollar el producto en cuestión. Esta investigación es fundamental a la hora de lanzar un producto inexistente en el

país. Nos da una imagen del mercado que buscamos penetrar y una idea sobre la viabilidad del proyecto.

En segunda instancia un análisis cuantitativo nos ayudara a responder con mayor certeza nuestras dudas sobre el proyecto. Tomaremos en cuenta variables como el consumo de productos similares, los costos de producción y sus ventas a lo largo del año.

Por último, para recolectar datos acerca de los gustos de los consumidores y sus patrones de conducta se realizaran encuestas a posibles clientes y entrevistas con potenciales puntos de venta.



Capítulo 2: Análisis del sector e Investigación de Mercado

La industria de helados en Argentina

Es sumamente importante analizar la industria donde el producto se va a desarrollar para poder entender la competencia y el mercado que se busca penetrar. La industria a analizar para este proyecto es la del helado en la Argentina. Esta industria puede ser separada en la de helados artesanales y en la de helados de impulso. Para un entendimiento más profundo estudiaremos ambas, con un enfoque mayor en la de helados de impulso, donde se cree que pueden estar los competidores más directos y los productos sustitutos.

Impulso: esta categoría abarca a los helados industriales comúnmente de “palito” que son vendidos en su mayoría en quiscos, autoservicios y supermercados. Este segmento es liderado por Arcor y Frigor que captan el 70% del mercado.⁷ Se estima que se consumen 7kg de helado per cápita por año en Argentina, de los cuales 2,8kg son helados impulsivos. Según Frigor, líder de la categoría, la industria está en constante crecimiento. En solo 5 años, de 2007 a 2012, aumentó un 17,5% y ha crecido en un 5% anual a partir del 2014. Una desventaja del sector, es que está sujeto a la estacionalidad, el 70% de los helados de impulso se consumen en verano. No obstante, existe una tendencia hacia la desestacionalización de la categoría.

Existen 130000 quiscos a lo largo del país y unos 5500 solo en la capital federal.⁸ Estudios muestran que tanto Arcor y Frigor cuentan con presencia en solo el 30% de los quiscos ofreciendo sus helados de impulso. Esto se explica ya que no existe un número de ventas que justifique llevar sus freezers por los altos costos de inversión y logística.

Los datos del mercado revelan porque se cree que tanto Arcor como Frigor no son considerados como un producto sustituto directo. Fruti Pop apunta a llegar a ese 70% de los puntos de venta, principalmente a zonas de

⁷ http://www.rionegro.com.ar/pulso/ventas-de-helados-trepan-a-2-500-millones-de-pesos-anuales-KERN_4829645.

⁸ <http://www.claves.com.ar/Clipping/presentaciones/censo.pdf>

clase media/baja, donde los helados ofrecidos por las grandes compañías resultan caros e injustificados.

Otro dato a tener en cuenta es que Arcor trabaja con más de 160 distribuidores para sus golosinas, pero no pueden utilizar estos mismos para sus helados ya que se requeriría una gran inversión para mantener su cadena de frío. Aquí encontramos otra ventaja de nuestro producto que nos diferencia y define nuestra estrategia de fidelizar a distribuidores de golosinas ofreciéndole la posibilidad de distribuir helados, algo que no pueden hacer con los productos de Arcor y Frigor. Otra diferencia sustancial que remarcamos es el uso de ingredientes naturales. Estudios muestran que gran parte de los helados de palito usan colorantes sin identificar cual. Los colorantes permitidos en este país son prohibidos en muchos de otros, aspecto en el que nos diferenciamos ya que no utilizamos colorantes.⁹

En termino de las 5 fuerzas de Porter el poder de negociación de los clientes puede ser considerado como alto. Por un lado, no hemos encontrado ningún producto con las características del nuestro, pero sí existen muchos productos con algunas diferencias que ya son fuertes en el mercado.

Es importante destacar que la amenaza de productos sustitutos es moderada ya que como se ha dicho anteriormente, Fruti Pop posee características no existentes en el mercado. Además, se considera baja ya que la capacidad de imitar el producto es poseída por pocos competidores en el mercado, los cuáles se busca evitar el ataque. Por estas mismas razones se cree que la amenaza de nuevos entrantes es moderada.

Para hacer un análisis más detallado de los competidores es válido analizar con menos detalle la industria de las golosinas. Estas pueden ser consideradas como un sustituto a la hora de elegir entre un helado y un chocolate. Para 2008 se facturaron más de 1000 millones de dólares en la industria y muestra un crecimiento en los volúmenes de venta año a año. Existe

⁹ <http://www.conexionbrando.com/1965817-que-esconden-los-helados-industriales>

un consumo similar al de los helados, con un consumo promedio de 3,5kg por persona al año.¹⁰

Uno de los problemas que amenazan al mercado y al proyecto es la baja en consumo de helados fuera del verano. Según la Asociación Fabricantes Artesanales de helados y afines (AFADHYA) un 80% de la población consume helados habitualmente y solo un 28% lo hace durante todo el año. El mayor problema a tener en cuenta es que según sus datos solo un 11% de la gente consume helados en la calle durante los meses de invierno, siendo la categoría de gente que nos interesa principalmente. No obstante, el presidente de dicha asociación se muestra optimista hacia el constante crecimiento del consumo de helado fuera de los meses de calor.¹¹

Investigación de Mercado

Para poner a prueba nuestro producto realizamos una encuesta cualitativa. Buscamos analizar cómo se comportaba Fruti Pop frente a personas que no estaban familiarizados con el concepto. Tomamos un conjunto de 30 personas (entre 18 y 65 años) tratando de simular un focus group y dividimos la entrevista en tres etapas. La realizamos en un curso con estudiantes de Publicidad que consideramos que tienen características similares con nuestro target. Para las preguntas realizadas se utilizó una escala del 1 al 10 para calificar el producto. Siendo 1 la calificación más baja y 10 la más alta.¹²

En primer lugar, se realizó una descripción conceptual de Fruti Pop sin mostrar el producto. Para esta primer pregunta los participantes calificaron el producto únicamente basados en la descripción. En la segunda etapa, se les entregó el producto a los participantes para que puedan analizar, probar y luego calificar. Se realiza de esta manera para determinar si el producto cumple con la expectativa generada por el concepto. Así, permite detectar si hay alguna falla en el producto o en el concepto. Finalmente, se realizó un análisis

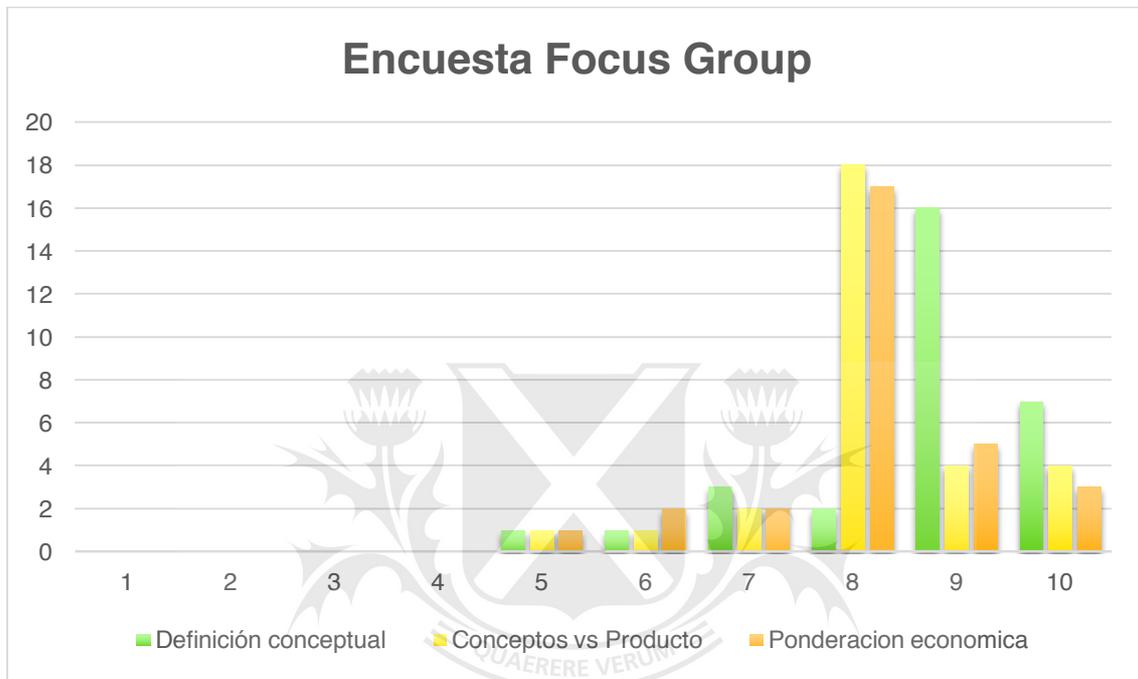
¹⁰http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/ediciones/46/articulos/r46_09_Golosinas.pdf

¹¹ <http://www.lavoz.com.ar/consumo/argentinos-entre-los-mayores-consumidores-de-helados-del-mundo>

¹² Dicha encuesta fue realizada el 10 de octubre de 2017

de sensibilidad de precio. Primero los participantes opinaron sobre cuanto estarían dispuestos a pagar por el producto. Luego, se informó cual es el valor estimado de venta y en base a eso calificaron en qué medida están de acuerdo.

Se obtuvieron los siguientes resultados:



Conclusiones

Como resultado de esta encuesta se logra entender que un elevado número de personas ha ponderado al concepto de nuestro producto con un puntaje muy alto. Así mismo, se obtuvieron muy buenos resultados en el análisis del concepto vs el producto. Esto es un buen indicio ya que nuestro producto terminado respondió adecuadamente a las expectativas de los entrevistados. En cuanto al precio, los resultados reflejan que el precio es satisfactorio. Sin embargo, se observa un lugar para mejorar.

Hallazgos

Además de las tres preguntas principales, durante todo el proceso hubo un intercambio de opiniones acerca del producto que sirvió para tomar en cuenta ciertos aspectos. Como hallazgo positivo, el envoltorio ayuda a

consumirlo. Este es un aspecto fundamental para el éxito del producto en el mercado. A su vez, los participantes se mostraron conformes con el tamaño del helado.

Un aspecto a tener en cuenta es que gran porcentaje de los entrevistados eligieron el mismo gusto como su favorito. (frutilla)



Universidad de
San Andrés

Capítulo 3: Plan de Marketing

Mercado Objetivo y Posicionamiento del Producto

De acuerdo a la investigación de mercado realizada podemos determinar un mercado objetivo para así posicionar el producto. Una de las variables más importantes a considerar es el poder adquisitivo de los consumidores. Teniendo en cuenta que la idea no es competir directamente contra los líderes del mercado (Arcor y Frigor), apuntaríamos a zonas de bajos recursos donde un helado palito entre 20 y 40 pesos resulta inaccesible. Al ser concebido dentro de la categoría de golosinas, según las encuestas, el producto es atractivo para todas las edades aunque aún más en los niños. Es importante considerar la preferencia de los niños para la campaña de comunicación. El segmento objetivo, entonces, estaría compuesto por hombres y mujeres (mayormente niños) que presentan la necesidad que satisface un helado de impulso pero los precios de los helados Arcor o Frigor exceden su capacidad de pago. Fruti Pop les brinda una alternativa más accesible económicamente.

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

Modelo Engel-Blackwell:¹³

- *Variables generales objetivas*
 - ❖ Demográfica: las barras congeladas Fruti Pop apuntan a hombres y mujeres, en su mayoría niños (5-13 años).
 - ❖ Geográficas: teniendo en cuenta el mapa de pobreza lanzado por el INDEC, en marzo de 2017, es conveniente apoyarse en el interior del país, donde hay índices altos de pobreza.

¹³ <http://marketing-new-theories.blogspot.com.ar/2012/11/modelos-de-decision-de-compra.html>

- ❖ Nivel socio económico medio/bajo: según la consultora W, el 33% de la población argentina pertenece al segmento D1, clase baja superior, con un ingreso promedio familiar mensual de 11.500 y el 17% al D2/E, clase baja con un ingreso familiar mensual de 5.500. Nuestro segmento de mercado, según el nivel socio económico, es ese 50%.

- *Variables subjetivas o emocionales*

Las barras congeladas Fruti Pop captura a los consumidores que no lograban acceder o les costaba mucho acceder. La variable subjetiva en este caso es apelar a la paternidad y maternidad de los clientes otorgándoles la accesibilidad al segmento de los helados.

Posicionamiento

Considerando que el posicionamiento debe verse como una perspectiva en la mente de los consumidores y teniendo en cuenta nuestro mercado objetivo, la estrategia de posicionamiento elegida es la de abordar el mercado mediante un ataque lateral.

- El producto ofrece una alternativa más económica frente a la competencia. Se destaca por el precio: un helado al valor de 10/12 pesos.
- Es un producto de buena calidad, ya que está compuesto a base de frutas naturales y sin conservantes artificiales.
- La calidad es un atributo por el cual nos podríamos diferenciar pero inicialmente no será el driver principal.
- En el caso de existir en un futuro imitaciones de nuestro producto de muy baja calidad, que en un momento existieron productos similares (Naranjú), podríamos llegar a destacarnos por ser un producto muy barato y de buena calidad.

Abordaríamos el mercado mediante un ataque lateral, basados en:

1. Precio bajo: ya que el precio es mucho más bajo que los precios de la competencia; de esa manera se estaría utilizando otra estrategia.

2. Distribución: Cambiaríamos los canales de distribución. Debido a que este producto tiene la particularidad de no necesitar cadena de frío para distribuir y almacenar, podemos ofrecerlo en puntos de venta y canales alternativos más económicos que los tradicionales de los helados. Como por ejemplo: distribuidores de golosinas, quioscos, autoservicios mayoristas, etc.
3. Formato o tamaño del producto: El stick pack en el que se ofrece el producto es un formato novedoso.
4. Tecnología: tiene un método productivo tecnológicamente diferente e innovador respecto de los helados tradicionales.

Atributos Endógenos y Exógenos del Producto

Atributos Endógenos:

- Tamaño: stick de 60gr.
- Textura: con cuerpo similar a un puré de frutas con pedazos.
- Packaging: stick pack.
- Sabor: tantos como frutas o mezcla de frutas que existan. Lanzaríamos con frutilla, durazno y una mezcla entre maracuyá y mango.
- Propiedades intrínsecas: tiene Ph bajo (ácido) y es envasado en caliente (hot filling) lo que garantiza la conservación.
- Vida útil: 9 meses a temperatura ambiente.
- Unidades sueltas para quioscos.
- En cajas de 6 o 12 unidades para los supermercados.

De las características principales de nuestro producto se hace énfasis en su bajo precio, su buena calidad y la posibilidad de mantenerse a temperatura ambiente que lo distingue de sus competidores. Se cree que estas son las características que van a impulsar a nuestro producto a lograr ventas y posicionarse en el mercado.

Se garantiza entregar a los clientes un producto en buen estado y de alta calidad

en toda ocasión. En caso de que ocurra un problema en cuestiones de envasado y el cliente presente una queja se le reemplazara sin costo alguno la unidad dañada. A su vez en caso de que los productos lleguen en mal estado por un mal manejo de nuestra distribución se les garantiza la reposición de dichas unidades.

Atributos Exógenos

Estrategia de precios

Como se ha mencionado anteriormente el tipo de estrategia de precios utilizada será una estrategia de penetración. Es así debido a los bajos costos de producción que tiene el producto en comparación con la oferta establecida en el mercado y por la alta calidad de los insumos utilizados. Esto nos permite competir por precios, generando un gran atractivo para aquellos que buscan un producto de buena calidad y altamente accesible.

Analizando la matriz podemos ver claramente como no apuntaríamos a ser un producto premium ya que nos queremos diferenciar por ser el precio más bajo del mercado. La estrategia de skimming fue descartada de igual manera ya que consistiría en entrar al mercado con un precio más alto para captar a aquellos consumidores que no son sensibles al precio del producto y de esta manera cubrir los gastos más rápidamente para luego ir bajando los precios una vez que crezca la competencia.¹⁴

Fijación de precios.

Para poder fijar el precio de nuestro producto se debe primero y principal realizar un análisis detallado de los costos de producción y distribución. A partir de ese análisis se determina cual es el margen de rentabilidad que se busca dado los parámetros del mercado. Es redundante aclarar que el precio debería ser mayor que el costo para poder sostener el negocio. (todo esto será analizado en la sección de costos más adelante).

En segundo lugar es importante analizar los precios de los competidores para poder determinar el propio dada la estrategia elegida. Como se dijo anteriormente se cree que la estrategia apropiada es la de penetración. Para ello

¹⁴https://www.google.com.ar/search?q=pricing+strategies&espv=2&biw=1366&bih=667&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjdwZ_Y1tnMAhVEhZAKHTbKBNUQ_AUIBigB#imgrc=2a5vWTpQUJLdNM%3A

el precio elegido tiene que ser menor al de los competidores en el segmento de helados de impulso ya establecidos como Arcor y Frigor. Aunque nosotros no consideramos a estos competidores como un producto sustituto directo ya que apuntamos a otro segmento del mercado, es importante tenerlos en cuenta para poder fijar los precios y de esta manera segmentar el mercado.

En cuanto a las condiciones y medios de pago varían dependiendo al canal de distribución con el que estemos tratando. Como se remarcó anteriormente, la idea es contar con dos formas de distribuir el producto. Los supermercados por un lado y las distribuidoras de quioscos por el otro. El objetivo principal es generar fidelidad en nuestros clientes para poder realizar contratos a mediano plazo que nos aseguren un nivel de ventas. Las formas y plazos de pago variaran dependiendo del acuerdo realizado con cada cliente.

La razón principal por la que nuestra estrategia de precio permitirá lograr la aceptación del cliente es porque a los supermercados les ofrecemos la posibilidad de abrir su cartera de productos en lo que a helados respecta y a los distribuidores de golosina les otorgamos una nueva categoría para ofrecer el almacenes y quioscos sin la necesidad de contar con el transporte requerido para el transporte de helados.

Comunicación

La comunicación es un aspecto fundamental para la venta de un producto. No obstante, no consideramos hacer un gasto significativo en publicidad debido a nuestra política de entrar al mercado sin alertar a los grandes competidores para evitar la posible copia del producto. Dado que nuestra idea es penetrar el mercado lentamente en sectores donde los posibles competidores no son tan fuertes pensamos nuestra estrategia de comunicación en distintas etapas.

- En primera instancia utilizaremos los medios de comunicación tradicionales. Realizar carteles para entregar en posibles puntos de venta para que nuestro cliente objetivo comience a percibir el producto que vendemos. Realizar publicidad en las zonas geográficas a las que apuntamos. En esta primera instancia no pensamos invertir en publicidad moderna y crecer a un ritmo constante. Darle lugar y tiempo a que el producto se comunique y transmite de boca en boca hasta que nosotros estemos más asentados para competir con el resto del mercado.
- Una vez que nuestro producto se afiance en los sectores que nosotros

apuntamos, se puede pasar a una segunda instancia de comunicación con una inversión superior. Esta nos permitiría lograr una llegada a un público mayor fuera de nuestro target inicial.

Distribución

La distribución del producto es sumamente importante para que este proyecto pueda tener éxito. Es fundamental que el producto llegue a los puntos de venta para no generar conflicto con los clientes. Como se menciono anteriormente, ideamos dos potenciales canales de comercialización. Por un lado los supermercados y por el otro las distribuidoras de quioscos. En ambos casos nos deberíamos asegurar que nuestro producto llegue a sus depósitos en tiempo y forma. Para que esto suceda analizamos dos maneras de distribuir el producto.

- Una opción fue la de tercerizar la distribución desde el punto de producción hacia el deposito de nuestros clientes. Contratar a una empresa logística que maneje nuestro producto y se asegure de que estos lleguen de manera correcta.
- La otra opción consiste en encargarnos personalmente del buen manejo de nuestro producto. Al ser fáciles de transportar y sin ningún requerimiento particular creemos que podemos realizar la distribución de manera personal en pequeños camiones.

Analizadas las dos propuestas se cree que la mejor opción en un comienzo es la de tercerizar la distribución por diversos motivos. Primero y principal no tenemos experiencia en logística y distribución de mercadería. Encargarnos personalmente podría poner en riesgo la viabilidad del proyecto. Por otro lado, sin contar con los medios necesarios para llevar a cabo la distribución, nos podría llegar a resultar más caro peligrando la rentabilidad del negocio.. Esta estrategia esta sujeta al cambio a medida que nuestro proyecto evolucione. En aquel momento la opción de tercerizar nos da la posibilidad de crecer sin problemas.

Capítulo 4: Operaciones de Negocio

A la hora de estudiar el negocio Fruti Pop examinamos tanto la posibilidad de producir por nuestra cuenta como la de tercerizar la producción. La primera opción presento muchas dudas. En primer lugar, por el alto nivel de inversión necesitada. La línea de producción estaría compuesta por al menos 3 máquinas de entre 15.000 y 30.000 dólares cada una. En segundo lugar, por su complejidad técnica. Se necesita de un know-how específico para alcanzar los estándares en los cuales nos basamos; la mejor calidad al menor precio. A partir de estos problemas se estudió con mayor detalle la chance de subcontratar la producción del mismo. Nuestra situación particular nos facilita en cierta forma conseguir el indicado para fabricar las barras congeladas ya que contamos con familiares dentro de la empresa Main Process. Sin embargo, es importante aclarar que tanto Main Process como empresas de la competencia proveen este tipo de soluciones específicas para sus clientes.

Main Process es una empresa que se dedica a la fabricación de preparados de frutas y salsas saborizadas, que cuenta con una planta de producción en Bella Vista Corrientes con más de 10 líneas de producción distintas y 120 empleados. La fabricación de una unidad Fruti Pop es lo suficientemente simple como para llevarla a cabo en una cocina común y corriente. Sin embargo, para que el producto sea rentable, de alta calidad y 100% inocuo, es importante contar con el tipo de instalaciones propias de una empresa como Main Process. Al consultar con técnicos de la planta y gerentes de operaciones, comprobamos que Main Process es una opción para tercerizar la fabricación nuestro producto.

Generalmente, los pedidos de esta índole se establecen específicamente mediante un contrato con una estructura de costos abierta. Estimamos, junto con los técnicos de la empresa que el precio que Main Process nos cobraría por unidad oscilaría entre los 2 y 4 pesos a mediados de 2016.

El paso operativo siguiente a definir es el de la distribución. Dado que nuestra idea es penetrar sectores de bajos recursos, en los cuales los grandes competidores (Arcor y Frigor) no entran directamente, deberíamos contar con un centro de distribución (un depósito) en el interior del país. Teniendo en

cuenta el mapa socioeconómico de la Argentina, un producto con las características de Fruti Pop podría resultar atractivo en las zonas de bajos recursos del interior. También, deberíamos contar con un depósito en Buenos Aires. Casi la mitad de la población de Argentina se encuentra en la provincia de Buenos Aires, y es existen posibles clientes de Fruti Pop, según la descripción del segmento de mercado presente en el plan de marketing.

Para lograr la distribución, podríamos contratar empresas distribuidoras de quioscos. La ventaja que existe en la distribución de Fruti Pop es que no se necesita de camiones refrigerados. Arcor y Frigor cuentan con su propia flota de camiones refrigerados que tienen un altísimo costo (transferido en el precio de sus helados) del cual Fruti Pop puede prescindir. Existen empresas que solamente distribuyen golosinas a los almacenes y quioscos de barrios, ideales para nuestro producto. Sin embargo, en un principio nos en

En conclusión, las operaciones de nuestro negocio se basan en coordinar el stock desde Bella Vista (Main Process) hasta nuestros depósitos (en principio 2) y finalmente entregarlo a las distribuidoras de golosinas. Por último, también deberíamos encargarnos de que los puntos de venta reciban la publicidad gráfica (banners) y la coloquen apropiadamente para captar la atención de los posibles consumidores.

Universidad de
San Andrés

Capítulo 5: Costos, Finanzas e Inversión

Existen dos posibles alternativas para viabilizar el proyecto. La primera, y la que estuvimos desarrollando en el trabajo, es tercerizar la producción de las barras congeladas y concentrarnos en la comercialización y distribución. La segunda alternativa sería producir las barras congeladas montando una línea de producción propia. También es posible iniciar en una primera etapa tercerizando y, dependiendo de los resultados, analizar en un futuro si conviene encargarnos también de la producción.

A continuación, haremos un análisis financiero optando por la producción tercerizada que se cree que es la mejor opción en un principio.

Se realizó un flujo de fondos donde prevemos una venta en unidades de 100.000 a partir del mes 2 de empezar a funcionar. Para el año 1 calculamos un crecimiento mensual del 5% que decae en 1% año tras año. Dada las ventas estimamos los ingresos basado en un precio de venta de 11 pesos más IVA por stick frutal. Se realizó un estudio de los costos y los egresos variables a afrontar por mes. Para desarrollar el proyecto se estimó que la inversión inicial es de \$ 1.070.850 que incluye la constitución de la sociedad, los alquileres y equipamientos tanto de oficina como de depósito. También contemplamos los gastos de distribución, administración y comercialización para una estimación del flujo neto mensual más acertado.

Panel de control

PRODUCTO	Precio de Compra	Precio de Venta	CMG Unitaria
Stick Pack Fotal	\$ 3,50	\$ 11,00	\$ 7,50
Crecimiento Mensual Año 1	5%		
Crecimiento Mensual Año 2	4%		
Crecimiento Mensual Año 3	3%		
Crecimiento Mensual Año 4	2%		
Crecimiento Mensual Año 5	1%		
Gastos de Distribucion	50%		

Se les asignó un valor alto a los gastos de distribución (50%) ya que consideramos que es la variable menos controlable de nuestro proyecto. Es posible que el canal de distribución sea menos costoso de lo expresado aquí. Aun así, creemos que es preferible calcular nuestros flujos tomando el escenario menos optimista.

A continuación, se refleja el flujo de fondos calculado con este panel de control para los próximos 5 años.

Flujo de fondos

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Venta en Unidades	315.250	1.824.801	7.201.438	4.251.579	5.457.423	6.285.700
Stick Pack Fotal	315.250	1.824.801	7.201.438	4.251.579	5.457.423	6.285.700
Ingresos en \$	\$ 4.195.978	\$ 24.288.103	\$ 95.851.146	\$ 56.588.512	\$ 72.638.302	\$ 83.662.670
Stick Pack Fotal	\$ 3.467.750	\$ 20.072.812	\$ 79.215.823	\$ 46.767.365	\$ 60.031.654	\$ 69.142.702
IVA Debito	\$ 728.228	\$ 4.215.291	\$ 16.635.323	\$ 9.821.147	\$ 12.606.647	\$ 14.519.967
Egresos Variables en \$	\$ 1.869.652	\$ 10.655.805	\$ 43.140.508	\$ 25.559.581	\$ 32.902.026	\$ 35.583.088
Stick Pack Fotal	\$ 1.508.544	\$ 6.675.265	\$ 25.948.246	\$ 15.259.216	\$ 19.398.810	\$ 20.265.281
IVA Credito	\$ 243.294	\$ 1.401.806	\$ 5.449.132	\$ 3.204.435	\$ 4.073.750	\$ 4.255.709
IIBB	\$ 104.033	\$ 602.184	\$ 2.376.475	\$ 1.403.021	\$ 1.800.950	\$ 2.074.281
Posicion Neta IVA a pagar	\$ 13.781	\$ 1.976.550	\$ 9.366.656	\$ 5.692.908	\$ 7.628.517	\$ 8.987.817
Sub total	\$ 2.326.326	\$ 13.632.298	\$ 52.710.638	\$ 31.028.931	\$ 39.736.275	\$ 48.079.581
Inversiones	\$ 1.070.850	\$ -				
Cosntitucion SA	\$ 25.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ALQUILER Deposito y Garantia	\$ 150.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
HABILITACION	\$ 80.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipamiento Oficinas	\$ 120.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipamiento Deposito	\$ 200.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Autoelevador	\$ 250.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Soft	\$ 60.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IVA Credito	\$ 185.850	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Estructura	\$ 3.080.605	\$ 14.161.248	\$ 48.199.966	\$ 27.726.569	\$ 34.418.835	\$ 38.998.791
Alquiler	\$ 200.000	\$ 600.000	\$ 1.200.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Gastos de Distribucion	\$ 1.733.875	\$ 10.036.406	\$ 39.607.912	\$ 23.383.683	\$ 30.015.827	\$ 34.571.351
Gastos de Administracion	\$ 498.000	\$ 1.532.160	\$ 3.218.657	\$ 1.630.452	\$ 1.657.554	\$ 1.668.568
Gastos Comercializacion	\$ 415.000	\$ 1.276.800	\$ 2.682.214	\$ 1.358.710	\$ 1.381.295	\$ 1.390.473
IVA Credito	\$ 233.730	\$ 715.882	\$ 1.491.183	\$ 753.724	\$ 764.158	\$ 768.399
Flujo Neto	-\$ 1.825.129	-\$ 528.950	\$ 4.510.673	\$ 3.302.362	\$ 5.317.440	\$ 9.080.790
Flujo Neto Acumulado	-\$ 1.825.129	-\$ 2.354.079	\$ 2.156.593	\$ 5.458.956	\$ 10.776.396	\$ 19.857.186
Impuesto a las ganancias			\$ 666.580	\$ 1.283.713	\$ 2.171.781	\$ 3.136.028
Flujo Neto Acumulado (neto de IG)	-\$ 1.825.129	-\$ 2.354.079	\$ 1.490.013	\$ 3.508.662	\$ 6.654.322	\$ 12.599.084

Estado de Resultados

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Ventas	\$ 15.627.466	100%	\$ 27.999.919	100%	\$ 41.934.115	100%	\$ 55.953.733	100%	\$ 72.348.316	100%
Costos Variables	-\$ 5.565.293	-36%	-\$ 9.256.300	-33%	-\$ 13.729.939	-33%	-\$ 18.143.025	-32%	-\$ 23.250.118	-32%
Utilidad Bruta	\$ 10.062.173	64%	\$ 18.743.619	67%	\$ 28.204.176	67%	\$ 37.810.708	68%	\$ 49.098.198	68%
Estructura										
Alquiler	-\$ 600.000	-4%	-\$ 600.000	-2%	-\$ 600.000	-1%	-\$ 600.000	-1%	-\$ 650.000	-1%
Gastos de Distribucion	-\$ 7.813.733	-50%	-\$ 13.999.960	-50%	-\$ 20.967.057	-50%	-\$ 27.976.866	-50%	-\$ 36.174.158	-50%
Gastos de Administracion	-\$ 1.506.000	-10%	-\$ 1.572.480	-6%	-\$ 1.619.654	-4%	-\$ 1.652.047	-3%	-\$ 1.807.615	-2%
Gastos Comercializacion	-\$ 1.255.000	-8%	-\$ 1.310.400	-5%	-\$ 1.349.712	-3%	-\$ 1.376.706	-2%	-\$ 1.506.346	-2%
IBB	\$ 468.824	3%	\$ 839.998	5%	\$ 1.258.023	8%	\$ 1.678.612	11%	\$ 2.170.449	14%
Utilidad Operativa	-\$ 643.736	-4%	\$ 1.260.779	5%	\$ 3.667.752	9%	\$ 6.205.088	11%	\$ 8.960.079	12%
Impuesto a las ganancias			\$ 666.580		\$ 1.283.713		\$ 2.171.781		\$ 3.136.028	
Utilidad Operativa después	-\$ 643.736		\$ 594.199		\$ 2.384.039		\$ 4.033.307		\$ 5.824.051	

A raíz de estos números se calculó la TIR anual del proyecto cuyo resultado es equivalente a 70% anual. Por otro lado, el VAN que es equivalente a \$ 3.765.529 se calculó con una tasa de descuento anual del 15%. Cabe destacar que esta tasa es real ya que los valores expresados en estas proyecciones están realizados de manera constante. Ambos valores han sido calculados después del impuesto a las ganancias.

La máxima exposición de caja que incluye la inversión inicial expresada arriba más los flujos deficitarios iniciales hasta que se revierta el ciclo negativo, estimado para el mes de octubre 2018, es equivalente a \$ 2.367.712.

Se deberá esperar 35 meses para recuperar la inversión inicial realizada en septiembre de 2018.

ÍNDICES	
Máxima Inversión	-\$ 2.367.712
Mes de Máxima Inversión	oct-19
Mes de Recupero de la Inversión	ago-21
Meses en que se recupera la inversión	35
TIR ANUAL	70%
VAN	\$ 3.765.529
Tasa de descuento	15%

En conclusión, los cálculos realizados nos incentivan a llevar a cabo el proyecto. Más allá de que el período de recupero sea largo (casi 3 años) nos mantenemos incentivados a llevar a cabo el proyecto teniendo en cuenta los valores de la TIR y el VAN.

Estructura de costos

En la siguiente tabla se encuentra ajustada correctamente la estructura de costos abierta realizada en 2016 a valores de 2018:

Componentes del costo		Base Fórmula Standard		Base Fórmula Standard
		Dólar 15,443		Dólar 24,5
	Codigo>>>	al 18/10/2016		al 18/10/2016
Materias primas formulación				
Formulación tipo estándar		\$ 0,400	60%USD 40% IPC	\$ 0,573
Merma	4%	\$ 0,016		\$ 0,023
Costo de proceso		\$ 0,075	70% MdO 30%IPC	\$ 0,119
Total materias primas		\$ 0,491		\$ 0,715
Empaque				
Film		\$ 0,077	100% USD	\$ 0,122
Envase Master		\$ 0,175	100% USD	\$ 0,278
Total empaque		\$ 0,252		\$ 0,400
Costo de conversión				
Mano de Obra Directa		\$ 0,090	100% MdO	\$ 0,158
Mano de Obra Indirecta		\$ 0,164	100% MdO	\$ 0,287
Amortizaciones		\$ 0,056	100% USD	\$ 0,089
Energía y combustible		\$ 0,145	100% Energia	\$ 0,254
Consumibles		\$ 0,033	100% USD	\$ 0,053
Otros (Mantenimiento y otros)		\$ 0,139	100% USD	\$ 0,221
Total costo de conversión		\$ 0,628		\$ 1,062
Gastos Generales				
Administracion		\$ 0,042	100%IPC	\$ 0,051
Intereses	1,5%	\$ 0,021		\$ 0,033
Flete		\$ 0,186		\$ 0,325
Total Gastos Generales		\$ 0,249		\$ 0,409
Costo total		\$ 1,619		\$ 2,585
Utilidad	20%	\$ 0,324		\$ 0,837
IIBB	3%	\$ 0,050		\$ 0,080
Precio de Venta \$/Unidad de 90 grs.		\$ 1,993		\$ 3,503

Capítulo 6: Equipo

El objetivo de esta sección es definir y explicar las características de los fundadores de la empresa, el rol de cada inversor del proyecto, la incorporación del personal y como se llevará a cabo la organización de todos ellos.

Socios Fundadores

El equipo de socios fundadores estará formado por 3 personas en un principio: los creadores del proyecto, Luciano Filiberti y Joaquín Fernández con un 45% de participación cada uno y también Juliana Fraccia, una tercera socia con un 10%.

La participación de Juliana es vital en el funcionamiento del negocio ya que ella es ingeniera en alimentación y maneja conocimientos claves de desarrollo de un producto alimenticio como Fruti Pop. Luciano y Joaquín, ambos Licenciados en Administración de Empresas, ocuparan los cargos de Gerente general de la compañía tomando las decisiones estratégicas propias de este proyecto. Teniendo en cuenta sus áreas de interés personal, Luciano Filiberti tomaría el mando en los temas de administración y contabilidad del engranaje del negocio y Joaquín en la parte de logística de las operaciones y plan de marketing. Ambos se encargarán de entablar relaciones comerciales con sus clientes como también compartirán el mismo rol en las negociaciones con los proveedores.

Juliana, la tercera socia en cuestión, con una participación significativamente menor, brindará conocimiento técnico al proyecto. Dado que es un producto innovador, con propiedades químicas muy específicas resulta de vital importancia contar en el equipo con una Ingeniera en Alimentación. Ella es la que desarrollo de forma casera un prototipo del producto y la que entiende en el costo que deberíamos aceptar por parte de Main Process.

Personal a contratar

En una primera instancia contaríamos únicamente con 4 empleados que serían los encargados de cuidar, ordenar, y entregar la mercadería en los depósitos. Con 2 empleados por depósito asumimos que es suficiente para empezar con las operaciones del negocio. También se considera la posibilidad

de contactar asesores que brinden ayuda a la hora de formar la sociedad.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 7: Aspectos Legales, Impositivos y Propietarios

Estructura Societaria

Una vez analizado los diferentes tipos de sociedades se opta por crear una S.A. Este tipo de sociedad es el que mejor se ajusta a los objetivos a mediano y largo plazo. La posibilidad de expandirse, de atraer inversiones, una mejor distribución de tareas y modificar la composición accionaria son algunas de las razones por las que se elige una sociedad anónima por sobre una S.R.L. Se entiende que el tipo de sociedad elegida conlleva un costo mayor y que una S.R.L. puede resultar mejor para proyectos chicos con pocos socios. No obstante, se cree firmemente que una S.A se ajusta de mejor manera a nuestros intereses futuros.¹⁵

Aspectos Legales

En cuanto a los permisos y habilitaciones necesarias para la viabilidad del proyecto, de acuerdo a lo establecido por el Código Alimentario Argentino se necesita estar inscripto en el R.N.E (Registro Nacional de Establecimientos) y en el R.N.P.A (Registro Nacional de Productos Alimenticios).¹⁶ El primero es un certificado que se otorga a las empresas elaboradoras de productos alimenticios. Main Process, empresa encargada de la producción, cuenta con dicho certificado. El segundo es un certificado que las autoridades sanitarias otorgan para cada producto. La inscripción en el R.N.E primero es condición obligatoria. Para la comercialización de un producto alimenticio en territorio Argentino es necesario que la ASJC (Autoridad Sanitaria Jurisdiccional Competente) autorice dicho producto y los inscriba en el R.N.P.A.¹⁷ Para asegurarse de conseguir la aprobación es fundamental cumplir con una serie de normas y requisitos establecidos por la autoridad mencionada.

¹⁵ <http://www.iprofesional.com/notas/121640-A-la-hora-de-los-negocios-Conviene-ms-constituir-una-SA-o-una-SRL>

¹⁶ <http://www.anmat.gov.ar/Alimentos/acerca.asp>

¹⁷ http://www.anmat.gov.ar/Enfermedad_Celiaca/Directrices_Autorizacion_Sanitaria_Producto_Alimenticio.pdf

Aspectos Impositivos

La sociedad pagará todos los impuestos nacionales, provinciales y municipales correspondientes. En primer lugar el impuesto a las ganancias sobre las ganancias declaradas a final de cada ejercicio con una alícuota del 35%. Otro impuesto nacional que deberá afrontar la sociedad es el IVA (Impuesto al Valor Agregado) con una alícuota del 21%. En relación a los provinciales se debe pagar Ingresos Brutos que en la provincia de Buenos Aires la alícuota es del 3%.¹⁸ Por último, se pagarán los impuestos municipales correspondientes.



¹⁸ <http://www.agip.gob.ar/normativa/resoluciones/2011/agip/res-729-agip-2011>

Capítulo 8: Plan de Implementación y Riesgos

El plan de implementación prevé que desde la puesta en marcha del proyecto hasta la comercialización del producto pasarán no menos de 6 meses. Este tiempo comienza con la finalización de la investigación de mercado que respecta al proyecto y terminará cuando el producto sea vendido por los distintos canales de venta. Vale aclarar que contempla todo los pasos y tareas a realizar que son fundamentales y obligatorias para poder tener un producto terminado listo para ser lanzado al mercado. Estos pasos mencionados incluyen la formación de una sociedad, la contratación de aquellos servicios tercerizados como la producción y la distribución. También tiene en cuenta la captación de clientes y la aprobación del producto por parte de los organismos correspondientes. Muchas de estas tareas se superponen en el cuadro ya que son realizadas en simultaneo, pero hay ciertos pasos que requieren de un tiempo como la aprobación del producto y la producción del mismo.

Etapas del Proyecto	Períodos					
	1	2	3	4	5	6
Formación de una sociedad						
Estudio preliminar de la producción						
Aprobación del producto						
Definir estrategia de distribución						
Captación de clientes						
Aquiler de Depósito Logístico						
Comienzo de Producción						

Conclusiones

Luego de haber estudiado y analizado la industria en la cual se va a desarrollar Fruti Pop, se logró interpretar que hay una verdadera oportunidad de negocio para la distribución y comercialización de barras para congelar con la particularidad de que no requiere ni producción, distribución ni almacenamiento en frío. Se analizaron todas las áreas relevantes para el desarrollo de un proyecto como la productiva, financiera, de marketing y legal entre otras. Dentro de cada una de las áreas se aplicaron herramientas específicas de estudio y análisis para realizar un proyecto adecuado y certero. Gracias a esto, podemos decidir si invertir o no con conocimiento.

Desde un punto de vista meramente financiero, podemos concluir que es conveniente invertir en este proyecto. Esto se debe a la alta rentabilidad del producto. Es importante aclarar que de llevarse a cabo se asume un riesgo económico debido al extenso período de recupo. También cabe aclarar que el manejo de los canales de distribución podrían ser un riesgo importante para nuestro negocio. Se deberá poner mayor énfasis a esta área del negocio ya que no se tiene experiencia ni se puede controlar enteramente como otros aspectos del plan.

Considerando el estudio de marketing realizado, sentimos que encontramos un producto distintivo con cualidades únicas; que de ser correctamente promocionado y eligiendo el segmento de mercado adecuado puede resultar muy atractivo. Para cumplir con esto, es fundamental mantener una estrategia de ataque lateral, apuntando a sectores de bajos recursos y utilizando distribuidores a donde los grandes competidores del mercado no lleguen.

Finalmente, por todo lo mencionado a lo largo del trabajo y los puntos resaltados en esta conclusión, creemos firmemente que nuestro plan de negocio refleja una buena oportunidad de inversión con altas posibilidades de crecimiento si se está dispuesto a asumir los riesgos mencionados.

Bibliografía

- Amdan, Fernando. “Arcor y Nestle renuevan su catálogo y la guerra del helado levanta temperatura”,
http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/adm_general/Mangani/Articulos_interes/Arcor_y_Nestl%C3%A9_renuevan_sus_cat%C3%A1logos_Art%C3%ADculo_I_Eco.pdf.
- Bygrave, W. and Zacharakis. “The Entrepreneurial Process” Entrepreneurship. Chap. 3, 2010.
- Canvas Model
- Dvoskin,R. 2004. *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Granica. Capitulo 6
- Guazzone di Passalacqua, Victoria. “Nostalgia gourmet. La vuelta de los helados de palito”, La Nación, <http://www.lanacion.com.ar/1864519-nostalgia-gourmet-la-vuelta-de-los-helados-de-palito>.
- Horngren, Charles T. *Contabilidad de Costos*. Traducido por Jaime Gómez Mont Araiza. México: Pearson Educación, 2012.
- Main Process,
http://www.mainprocess.com.ar/english/estrategicas_infraestructura.htm.
- Manzoni, Carlos. “El helado en palito empieza a tomar impulso”, La Nación, <http://www.lanacion.com.ar/1860594-el-helado-en-palito-empieza-a-tomar-impulso>.
- Modelo de las 5 fuerzas de Porter
- Mullins J.W. (2010) “The New Business Road Test”. Prentice Hall: London.
- Mullins, J.W. *My Opportunity: Why will or won't this work?. The New Business Road Test*. (New Jersey: Prentice Hall, 2010)
- Polaretti, <http://www.l-s.co.il/eng/Brands/OurBrands/brand,43/>.
- SIN AUTOR. “El mercado del helado en la Argentina”, <http://e.se-todo.com/doc/3104/index.html>.
- SIN AUTOR. “La tendencia de los jóvenes argentinos hacia la comida saludable”, <http://www.apertura.com/target/La-tendencia-de-los-jovenes-argentinos-hacia-la-comida-saludable-20121112-0003.html>.

- Terrile, Sofía. “El consumo masivo bajó 7,4% en agosto y tuvo la mayor caída del año”, La Nación, <http://www.lanacion.com.ar/1942319-el-consumo-masivo-bajo-74-en-agosto-y-tuvo-la-mayor-caida-del-ano>



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1



Anexo 2



Anexo 3: Foto de la Planta de Main Process



Universidad de
San Andrés