

**Maestría en Dirección de Negocios (MBA)
Promoción 79**

PLAN DE NEGOCIO: HELADO A BASE DE GRASA VEGETAL

Ing. Ariel González Amado

Ing. Daniel Cartoceti

Directora:

Mg. Lorena Gabriela Sánchez

Buenos Aires, octubre 2019



UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo está dedicado en primer lugar a Dios, ya que, sin su bendición, no podríamos haberlo realizado.

Queremos agradecer en forma especial a nuestras familias, por su apoyo y tolerancia a lo largo de estos años de estudio.

También a nuestros compañeros de estudio en este tiempo, por su ayuda, aportes, compartiendo momentos muy especiales que quedarán atesorados y deseando que esta amistad perdure en el tiempo.

No podemos olvidarnos del cuerpo docente, por sus enseñanzas y por habernos acompañado en el desarrollo de nuestra carrera y de este proyecto.

Es nuestro deseo, que este humilde trabajo realice un aporte a aquellos que, por algún motivo, opten por una alimentación más saludable.

A todos, ¡Gracias!

Ariel y Daniel

RESUMEN

El objetivo de este proyecto es presentar un plan de negocio en el contexto de un MBA.

Existe una fuerte tendencia, principalmente en las nuevas generaciones, hacia un estilo de vida más saludable, por lo cual nuestro producto llamado Bio Ice Cream, es un nuevo helado a base de grasa vegetal, desarrollado para la temporada 2019/20, cuyo objetivo es satisfacer la demanda de un segmento poco atendido en la actualidad en el mercado argentino.

El producto está orientado para ser consumido en el hogar, ya sea individual o para compartir, dirigida al público en general, pero en particular, a personas veganas, vegetarianas, intolerantes a la lactosa y celíacas.

El concepto es ideal para ser incorporado como nueva línea de negocio en una compañía de helados de consumo masivo que vende sus productos en todo el territorio argentino, llegando a supermercados a través de canal directo y a autoservicios, almacenes, kisocos y estaciones de servicios mediante distribuidores (canal indirecto).

La idea es utilizar la estructura actual de la compañía para incrementar los beneficios netos a través de Bio Ice Cream y estar presentes en un segmento que todavía no se encuentra desarrollado, haciendo hincapié en el bienestar humano impactando positivamente en todo el negocio.

ABSTRACT

The objective of this project is to present a business plan in the context of an MBA.

Exist a strong tendency, mainly in the new generations, towards a healthier lifestyle, for which our product called Bio Ice Cream, is a new ice cream based on vegetable fat, developed for the 2019/20 season, with the purpose of satisfy the demand of a disattended segment in the Argentine market.

The product is oriented to be consumed at home, either individually or for sharing, directed to all the public, in particular, to vegan, vegetarian, lactose intolerant and celiac people.

The concept is ideal to be incorporated as a new line of business in a consumer ice cream company that sells its products throughout the Argentine territory, reaching supermarkets through direct channels and self-service stores, kiosks and service stations through distributors (indirect channel).

The idea is to use the current structure of the company to increase the net benefits through Bio Ice Cream and to be present in a segment that is not yet developed, emphasizing human wellness having a positive impact on the entire business.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Objetivos	7
2. Marco Teórico	7
3. Enfoque Metodológico.....	10
4. Plan de Negocios	11
4.1 Mercado Argentino de Helados:.....	11
4.1.1 Tamaño de Mercado:.....	11
4.1.2 Patrones de Consumo:.....	11
4.1.3 Canales de Distribución:	12
4.2 Propuesta de Producto:.....	13
4.2.1 Mercado Mundial:.....	13
4.2.2 Materias Primas.....	20
4.2.3 Presentación del Producto	20
4.2.4 Marca.....	21
4.2.5 Ecología y sustentabilidad	22
4.2.6 Clientes	22
4.2.7 Consumidores	22
4.2.8 Zonas Geográficas.....	23
4.2.9 Análisis FODA.....	23
4.2.10 Modelo CANVAS	24
4.2.11 Análisis de las fuerzas de PORTER	25
4.3 Estructura de la Organización:.....	26
4.4 Comunicación y Medios:.....	28
4.5 Operaciones:	29
4.5.1 Producción.....	29
4.5.2 Cálculo de costo.....	31

4.6 Viabilidad Financiera:.....	32
4.6.1 Flujo de fondos	34
4.7 Posibles limitaciones y factores de éxito	38
5. Conclusión.....	39
6. Próximos Pasos	40
Bibliografía	41

1. Objetivos

En el presente trabajo se desarrollará un plan para una nueva línea de negocio de una empresa multinacional, líder en el mercado argentino de helados, con la finalidad de evaluar la factibilidad de producir a nivel industrial y comercializar en el mercado argentino, un nuevo helado a base de grasa vegetal, para la temporada 2019/20, cuyo objetivo es satisfacer la demanda de un segmento poco atendido en la actualidad.

Los objetivos particulares son:

- Interpretar las necesidades del consumidor de tal forma de desarrollar un producto y portafolio adecuado.
- Definir los tipos de operaciones más adecuados que incluyan abastecimiento, producción, distribución y comercialización junto con la viabilidad técnica-regulatorio.
- Analizar la factibilidad económica – financiera del proyecto, considerando proyecciones de mercado, precios de venta, costos e inversiones.
- Determinar las posibles limitaciones y factores de éxito.

2. Marco Teórico

Son muy comunes las intolerancias a diferentes componentes de los alimentos. Las nuevas tendencias alimenticias se están enfocando en este tipo de afecciones, buscando alternativas para que este tipo de personas para que no se vean privadas de cierto tipo de alimentos.

Un ejemplo es el caso de la intolerancia a la lactosa, la cual afecta al sistema digestivo de las personas que la padecen, provocándoles algunos síntomas tales como náuseas, dolor abdominal, hinchazón y distensión abdominal, espasmos, gases abdominales, flatulencias, diarreas ácidas o vómitos.

Resulta difícil encontrar en el mercado productos que puedan sustituir a los lácteos que son los protagonistas de dicha afección.

Se denomina leche de origen vegetal a la bebida elaborada a partir de alimentos como soya, almendras, avena, arroz, amaranto, alpiste, avellana, nuez, sésamo, quínoa, coco, castañas, entre otros; obtenida a través de distintos procedimientos. Llamada así, por la similitud en apariencia a la leche de vaca; sin embargo, su composición y características nutricionales son muy distintas.

- La leche vegetal es mucho más ligera, lo que la hace más digerible.
- Es un tanto más dulce que la leche de vaca.
- No contiene ningún elemento de origen animal.
- No hay lactosa dentro de su composición.
- No tiene colesterol.
- Es rica en proteínas vegetales y ácidos grasos insaturados, entre otras propiedades muy beneficiosas para el organismo.

Las grasas comestibles o lípidos que son aptas para la elaboración de helados y que pueden ser usadas en lugar de la crema o la manteca, se clasifican en 3 grupos:

- Aceites, que a temperatura ambiente tienen una apariencia líquida.
- Grasa vegetal, sólido a temperatura ambiente.
- Grasas animales, en este grupo se incluyen los sebos y manteca de origen animal; a temperatura ambiente permanecen en estado sólido. Este tipo de grasa no es apta para la elaboración de helados y otros postres debido a que tienen sabores y aromas propios que influyen en la calidad sensorial del producto

Para efecto de esta investigación se aplicará grasa de origen vegetal dentro de la mezcla buscando obtener helados aptos para intolerantes a la lactosa.

El helado, es un producto lácteo del cual los intolerantes a la lactosa se ven cohibidos de su consumo. Es en este problema que se enfoca esta investigación, la cual se basa en sustituir ingredientes de origen lácteo animal, por alternativas amigables con el medio ambiente y la salud. Utilizando como sustituto de la leche y sus derivados, productos de origen vegetal como son la leche de soya, almendras y avena, las cuales aportan valores importantes en nutrientes, grasas, proteínas saludables y a bajo costo.

Del resultado de la investigación hemos obtenido recetas con características organolépticas y sensoriales excelentes, aptas para el consumo de todo tipo de personas que deseen llevar una dieta saludable o simplemente disfrutar de un helado.

En consecuencia, podríamos diferenciar un mercado objetivo, pero dentro de éste, uno específico. El mercado objetivo del presente trabajo son todos los consumidores de helados, sean a base grasa animal, vegetal o agua, artesanal o industrial. En cambio, el mercado específico será aquel conformado por personas veganas, vegetarianas, celíacas y las intolerantes a la lactosa.

Según la unión vegana argentina, <http://www.unionvegana.org/fundamentos-del-vegetarianismo/> define a:

Vegetariano: es un régimen alimentario que tiene como principio no consumir carne, este no solo refiere a la nutrición sino también al estilo de vida, como su interés por los animales y evitar el sufrimiento de los mismos.

Vegano: es quien sigue una dieta exclusivamente basada en alimentos de origen vegetal, sin excepciones de ningún tipo. Pero además amplía su compromiso con la ética rechazando el uso de animales para cualquier fin. Excluyendo en todo el ámbito de su vida el uso de derivados de animales o de productos que hayan implicado para su fabricación o producción la explotación y/o el sufrimiento de algún animal.

La Asociación Celíaca Argentina, <http://www.celiaco.org.ar/> define como:

Celíaco: intolerancia permanente al gluten, conjunto de proteínas presentes en el trigo, avena, cebada y centeno (TACC) y productos derivados de estos cuatro cereales. Pueden padecerla tanto niños como adultos. Actualmente, la incidencia es mayor en mujeres, que en varones. Se estima que en Argentina 1 de cada 100 habitantes puede ser celíaco.

Intolerantes a la Lactosa: La intolerancia a la lactosa es la incapacidad de digerir, sin molestias, cantidades normales de lactosa, el azúcar de la leche.

Los síntomas se producen cuando la lactosa no absorbida en el intestino delgado (donde se absorben la mayoría de los nutrientes), llega al colon donde es fermentada por las bacterias intestinales.

En la tabla abajo, se muestra el tipo de público y los helados que pueden consumir en función de su composición:

	Helado a base de Agua	Helado a base Grasa Animal	Helado a base Grasa Vegetal
Vegetariano	Si	No	Si
Vegano	No	No	Si
Celíaco	Si	No	Si
Intolerante a lactosa	No	No	Si

3. Enfoque Metodológico

Para cumplir con los objetivos general y particulares propuestos, en este trabajo se aplicará una metodología mixta. Utilizaremos tanto datos primarios como secundarios para ambos análisis (cuantitativo y cualitativo).

En cuanto al análisis cuantitativo se utilizarán datos de costos de producción, como los de materias primas, mano de obra y energía, entre otros, como así también los costos de distribución con el objetivo de determinar la rentabilidad del producto. También se cuantificará el volumen a comercializar para determinar el tamaño del proyecto.

En cuanto al análisis cualitativo, se trabajará con entrevistas para conocer las preferencias de los consumidores, analizar las tendencias de consumos, como así también las necesidades que está planteando el mercado local en cuanto a la producción de nuevos productos de origen vegetal.

4. Plan de Negocios

4.1 Mercado Argentino de Helados:

La heladería es una industria que se ha venido desarrollando y expandiendo de manera significativa en los últimos años, por lo que es necesario presentar nuevas alternativas ya que cada vez los consumidores son más exigentes ya sea por su estilo de vida o debido a problemas de salud.

Según lo publicado en <https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-aumenta-el-consumo-de-helado-en-argentina/> que hace referencia a una estadística publicada por la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA), las cremas heladas artesanales registraron un crecimiento en el consumo de más del 100% en los últimos 18 años. En promedio se consumían cerca de 3 kilos por persona al año durante el principio del milenio, mientras que para 2018 el valor alcanza los 7 kilos per cápita.

4.1.1 Tamaño de Mercado:

En el mercado las alternativas sin contenido lácteo (leche, crema, manteca, leche en polvo), son escasas ya que, casi en su totalidad las empresas dedicadas a este negocio utilizan leche y sus derivados como parte de su formulación. No es fácil encontrar helados cremosos sin lácteos y las opciones se reducen a helados con base de agua.

En el siguiente informe <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2016/Que-hay-en-nuestra-comida-y-en-nuestra-mente.html> detalla que la sensibilidad a los alimentos también está influyendo en las preferencias alimentarias. Más de un tercio (36%) de los encuestados del Estudio Global dicen tener una alergia o intolerancia a uno o más alimentos, y los datos de ventas al por menor han mostrado un fuerte crecimiento de los productos que son para sensibilidad a los alimentos en el Reino Unido, Alemania y los EE.UU.

4.1.2 Patrones de Consumo:

Según un informe de <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/53-por-ciento-de-los-argentinos-pagaria-mas-por-alimentos-o-bebidas-sin-ciertos-ingredientes.html> , en la

búsqueda de un estilo de vida más saludable, los consumidores resaltan que hay cierto tipo de productos que desearían encontrar en los freezer de los comercios donde habitualmente realizan sus compras. Por ejemplo, el 67% de los latinoamericanos quisiera ver más productos cuyos ingredientes sean 100% naturales, en esta tendencia se mantienen los argentinos (58%), pero su mayor deseo es encontrar más productos bajos en grasas (60%).



Fuente: Reporte Global de Nielsen sobre Ingredientes y Comidas fuera de Casa alrededor del Mundo | LatAm | (Q1 2016)

Copyright ©2016 The Nielsen Company. Confidential and proprietary.

4.1.3 Canales de Distribución:

Según investigación de The Nielsen Company la cantidad de puntos de ventas en argentina supera los 300.000 establecimientos, conformados por:

- *Retails*: Puntos de venta de consumo masivo conformado por góndolas y POS organizadas en cadena que realizan ventas minoristas, siendo las principales en argentina: Carrefour, Coto, WalMart, Disco, Jumbo, Dia, La Anónima, Chango más entre otras.
- Autoservicios: Locales independientes que se dedican a la venta minorista, administrados y atendidos mayormente por inmigrantes de origen asiático.
- Almacenes: Comercios de venta minorista con atención personalizada donde el producto es solicitado al encargado de atención que se encuentra detrás de un mostrador. Generalmente suele ser el dueño.

- Kisocos: Comercio de venta minorista que se concentra en ventas impulsivas de clientes de paso, ubicados en lugares estratégicos.
- Estaciones de servicios: Locales dentro de las mismas dedicados entre otras cosas a la venta de alimentos. Las estaciones pueden ser de cadenas como Shell, YPF o blancas.

4.2 Propuesta de Producto:

La propuesta se fundamenta en un helado diferente, ingresando en el nicho de mercado de productos más saludables, ya sean personas con alguna intolerancia que no le permita consumir determinados ingredientes, consumidores con orientaciones de vida más sana y natural.

Existe un número de personas en nuestro país que hoy no pueden satisfacer sus necesidades, pero este tipo de producto se encuentra muy explotado en países de Europa y Estados Unidos.

Un ejemplo es el menú vegetariano de una cadena de comidas rápidas, ya que no es el Core de su negocio, pero presenta una opción que satisface a otro tipo de consumidor.

4.2.1 Mercado Mundial:

La alimentación saludable es una tendencia mundial que va en aumento año a año. Según un informe de la revista The World 2019 del Grupo The Economist concluye que el 2019 será el año de lo vegano, es decir, lo mismo que auguran varios otros estudios y análisis realizados por varias consultoras de renombre internacional. El informe de The Economist publicado en Gastronomía & Cía., , <https://gastronomiaycia.republica.com/2019/01/01/el-2019-sera-el-ano-de-lo-vegano/> cita que:

“The World in 2019 es la revista que ha lanzado el Grupo The Economist, en la que se predicen los temas más populares para este nuevo año que hoy ha comenzado, y según la información que proporciona, el 2019 será el año de lo vegano. La predicción se basa en los datos de crecimiento del veganismo, en el interés de las personas, y especialmente de la generación del Milenio, por una forma de vida donde se evite el consumo de carne y de cualquier producto de origen animal.

Según las últimas encuestas un 25% de los estadounidenses de entre 25 y 34 años aseguran que son veganos o vegetarianos, teniendo en cuenta que en 2015 las encuestas mostraban que el 3'4% de la población era vegetariana y sólo el 0'4% era vegana, se puede decir que ambas tendencias han experimentado un vertiginoso crecimiento. Recordemos que Estados Unidos ha sido, y todavía es, uno de los países con mayor consumo de carne per cápita, y que hace apenas un par de años los estudios mostraban que la reducción del consumo de carne en la población era muy lenta, esto está cambiando a pasos acelerados.

Otro dato que merece la pena destacar es el cambio que se está produciendo en los restaurantes estadounidenses, este estudio realizado por Foodable Labs, consultora que realiza índices de consumo centrados en la alimentación, concluía que más del 50% de los chefs estadounidenses habían añadido platos veganos a sus menús. No hay duda de que se está produciendo un cambio importante y de ello son conscientes algunas grandes compañías, por ello, se suben al carro de lo vegano y de otras nuevas tendencias alimentarias. Un ejemplo es Tyson Foods, el procesador de carne más grande del mundo, que está realizando fuertes inversiones en empresas veganas y en empresas que se dedican a la carne de cultivo, otra de las tendencias prometedoras.

Son varias las compañías que, dedicándose a la producción de carne tradicional, invierten en estos modelos de negocio, quizá pretenden cambiar su modelo de negocio actual o controlar estos nuevos y crecientes sectores, en todo caso, es algo que beneficia a los consumidores y al planeta. Las cadenas de comida rápida como McDonald's trabajan desde hace algunos años en la estrategia de introducir opciones vegetarianas y veganas, recordemos que esta cadena introdujo en Suecia y Finlandia y de forma permanente, una hamburguesa vegana, aunque de momento se puede decir que son tímidas incursiones que con los cambios que se produzcan en las preferencias de los consumidores, se acelerarán y consolidarán.

Además, aclara que los cambios no sólo se producen en Estados Unidos, también en Europa, recordemos que empresas como Beyond Meat, dedicadas a la elaboración de alimentos 100% vegetales que imitan a la carne, dieron a conocer el año pasado sus planes para que sus productos tuvieran presencia en mercados de 50 países del mundo. Lo mismo ocurre con los creadores de la denominada hamburguesa imposible, que han visto como la demanda de su

producto ha crecido de forma exponencial y ya ha empezado a introducirlo en otros países, véase su introducción en Hong Kong. Pero hay muchas otras empresas que han empezado a trabajar en su expansión a fin de satisfacer la creciente demanda de alternativas a la carne, otro ejemplo es Right Treat, la empresa que produce Omnipork, una carne vegetal elaborada con una fórmula patentada a base de proteínas vegetales de guisante, soja, setas shiitake y arroz, que anunció su introducción en el mercado asiático.

Varias cadenas de supermercados como Tesco en Reino Unido, han empezado a comercializar “carne vegana”, logrando en apenas una semana tras su lanzamiento, un enorme volumen de ventas por lo cual 2019 estará marcado por las noticias relacionadas con los alimentos veganos y vegetarianos, sea por la creación de nuevos productos, por su introducción en otros países, por el crecimiento del consumo, etc., así también concluyen otros estudios que hablan de las tendencias del sector de la alimentación y las bebidas para el presente año. ”

Otro informe de la revista Forbes, citado en el diario El País de Colombia <https://www.elpais.com.co/entretenimiento/conozca-el-veggi-boom-la-tendencia-vegana-que-se-toma-las-redes-sociales.html> dice que “ En lo corrido del 2019, la fuerza que ha tomado la dieta ‘Free-meat’ ha sido tanta, que los gigantes de la comida rápida han empezado a tomar acciones para atraer al creciente público. McDonald’s integró a su menú nuggets veganos de falafel hechos con garbanzos y la hamburguesa McVegan hecha con carne vegetal a base de soya, siendo sus primeros productos enfocados en esta línea. Tan solo en el primer mes de lanzamiento, se vendieron 150.000 McVegans. Burger King es otra de las grandes cadenas que también ha añadido a su menú opciones ‘Veggi’ como se denominan a los platos libres de carne.”

Respecto al impacto en las redes sociales SM afirma que “Año tras año, cada vez más personas han adoptado estas dos formas de vida, entre ellos famosos como Brad Pitt, la cantante Ariana Grande, Miley Cyrus o la actriz Natalie Portman, quienes por motivos de salud o medio ambiente han acogido estas prácticas. Inclusive, por estética como es el caso de Jennifer López, quien reveló que le apuntó a una dieta vegana con el objetivo de bajar de peso y lo ha conseguido.

Y con esta acelerada entrada en el mundo gastronómico y otros sectores, el vegetarianismo y el veganismo se han vuelto foco de atención, tanto así, que son la tendencia

número en Twitter, según informó The Data, una agencia estadounidense de monitoreo de redes.

El 31 de diciembre del 2018 la palabra más usada fue ‘Veganuary’ refiriéndose al propósito de adquirir este estilo de vida para el año entrante. En total, cerca de 20 millones de tuits sobre veganismo se generaron en 2018 y para enero de este año, aumentaron en un 70 %.

Además, actualmente más de 200.000 usuarios de Twitter se definen en sus perfiles como veganos o consumidores de dietas basadas en plantas.

Ahora, en Instagram y YouTube, la nueva y más fuerte tendencia son los ‘veggi-gramer’, influenciadores veganos o vegetarianos que comparten desde diferentes perspectivas su estilo de vida y como en el resto de los sectores, se está convirtiendo en el contenido más seguido, pedido y valorado.”

Por su parte, la revista Alimentación <http://m.alimentacion.enfasis.com/notas/76921-vegetarianismo-y-veganismo-se-mantienen-tendencia> informa que:

“En Alemania 7,8 millones de personas se alimentan con una dieta vegetariana y más de un millón de personas son veganas, según la Unión Vegetariana Alemana (VEBU/Deutscher Vegetarierbund). También en otros países las cifras son relevantes. De acuerdo con la Unión Vegetariana Europea (EVU/European Vegetarian Union), en Bélgica un 2% de la población es vegetariana; en Austria lo es un 3%; en Suiza, un 5% y en los Estados Unidos, un 4%. En la India el número de vegetarianos es tradicionalmente muy alto: allí se estima que entre el 20 y el 40% de las personas son vegetarianas. Por otra parte, el hecho de que muchos "flexitarianos" se interesen por alimentos y bebidas vegetarianos y veganos y bebidas ha contribuido a que ambas tendencias alimentarias sigan manteniéndose tanto en el sector comercial como en el de la restauración.

Igualmente, en los últimos años los productos vegetarianos y veganos se han afianzado con éxito en la gama de dulces y snacks. Esto se hará evidente en la mayor feria del mundo para confitería y snacks, ISM, del 29 de enero al 1 de febrero de 2017. De más de 1.600 expositores, 290 han indicado que presentarán productos vegetarianos en la feria, y 230 expositores ofrecen

(también) productos veganos. Esto ha aumentado considerablemente en comparación con la edición 2016 de ISM, en la cual 160 expositores mostraron productos vegetarianos y 113, productos veganos.

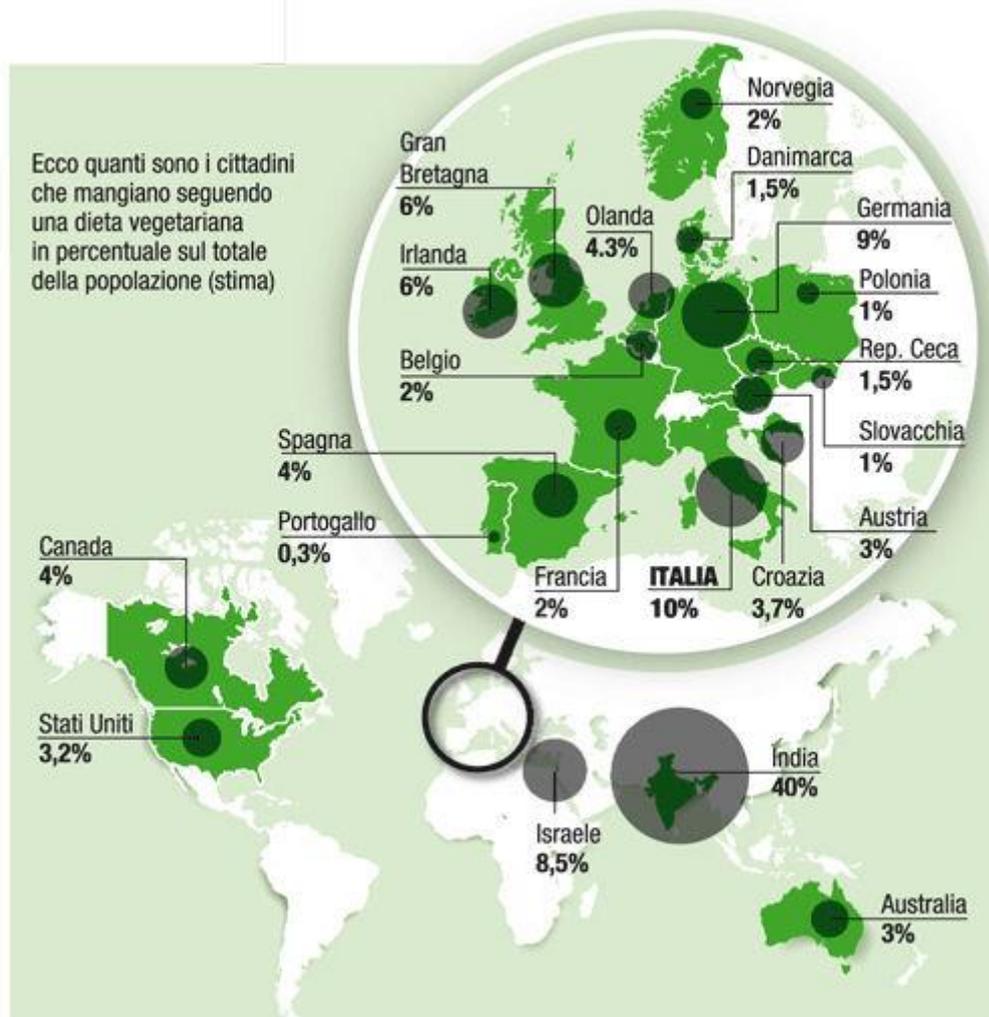
Con la creciente oferta se amplía la gama de productos. Ya existen chocolates, bombones, caramelos, gominolas de frutas, incluso goma de mascar en versiones vegetarianas o veganas, además de productos de panadería y pastelería, barritas de snack y todo tipo de artículos de picar. Si bien hay empresas que hasta hace poco no habían optado por la producción vegetariana/vegana, otros proveedores hace tiempo que se ocupan del tema y son bien conocidos por ello en el mercado con sus productos. Así, desde hace ya algún tiempo hay surtidos de gominolas vegetarianas, en las cuales se prescinde de gelatina animal, entre otras cosas. En el caso de los productos de chocolate, así como en panadería y pastelería, también están bien establecidas hace tiempo las variantes vegetarianas.

Por otra parte, en el caso de los productos veganos no sólo se trata de sustituir los ingredientes de origen animal con alternativas, sino también todos los materiales y recursos de origen animal que se empleen en la producción y envasado. Sólo con la renuncia completa de todo lo que sea de origen animal se puede calificar un producto como “vegano”. Un etiquetado claro es esencial para ofrecer una información confiable al consumidor.

En la feria ISM de Colonia los compradores dispondrán de una abundante oferta de productos alternativos para todas las tendencias de alimentación. También la base de datos de expositores de ISM en la página web de la feria puede resultar muy útil. A través de ella se pueden realizar búsquedas no sólo por grupos de productos, sino también por temas de tendencias. Esto incluye, junto a productos vegetarianos y veganos, también productos que no propician alergias, orgánicos, de comercio justo, funcionales, halal, marcas de distribuidor, de producción artesanal, con embalaje de compra impulsiva, kósher, ediciones limitadas y sin azúcar. Con el uso de estos términos, el comprador puede encontrar muy rápidamente a los expositores de ISM que le pueden resultar interesantes.”

Para tener una visión un poco más gráfica, se ha publicado el llamado Mapa Verde donde se indica un estimado de la población de algunas regiones que siguen una dieta vegetariana.

La mappa verde



Respecto a los helados, grandes marcas mundiales han captado este segmento de mercado, como, por ejemplo:







4.2.2 Materias Primas

Ingredientes

Agua

Azúcar

Glucosa

Proteína de haba 60

Mono y diglicéridos E471

Goma Guar Polvo 100/200

Goma Jatai 13% INS410

Carrageenan Powder INS407

Aceite Coco Ref PF Max26°C

Saborizante

Pulpa

4.2.3 Presentación del Producto

La presentación del producto será en un envase de polipapel de 650 ml con un peso de 350 gr. Se utiliza este material para diferenciarlo de los envases de helado que se usan en la mayoría de las presentaciones. El tamaño está pensado para un consumo hogareño.



4.2.4 Marca

Nuestra marca se denominará BIO Ice Cream, siendo esta una marca individual para no ser asociado al helado industrial, la cual se relaciona con la naturaleza, diversidad, sustentabilidad, siendo, además, un nombre simple y fácil de memorizar

El logotipo de la marca está representado por una i en forma de hoja, encontrándose toda la marca protegida por una gota verde símbolo de lo natural.



Este emprendimiento, podría funcionar como una nueva empresa independiente, pero la propuesta es de lanzarlo como una unidad de negocio de una empresa multinacional existente, líder en el mercado argentino de helados.

4.2.5 Ecología y sustentabilidad

El polipapel, debido a sus características constructivas, utiliza una proporción sensiblemente inferior de materias primas de fuentes no renovables cuando se los compara con otros envases. Esto favorece los objetivos de sustentabilidad ya que se evita en gran parte el consumo y/o utilización de recursos no renovables ocasionando un menor potencial de agotamiento de la capa de ozono en su etapa de fabricación.

El polipapel presenta un desafío cuando tomamos en cuenta su reciclado una vez utilizado. Esto es debido a la fina capa de poliestireno que posee cada envase para su impermeabilización, hoy en día los equipos y procesos destinados a la recuperación de este film no están plenamente desarrollados en Argentina. Por lo que se espera desarrollar en el mediano plazo alternativas junto a organizaciones como CAIRPLAS (Cámara Argentina de la Industria de Reciclados Plásticos) para asegurar su sustentabilidad a lo largo de todo el ciclo de vida.

4.2.6 Clientes

Se atenderá a los clientes a través de los siguientes canales.

- Canal Directo: Cadenas de supermercados y Autoservicios con fuerza de venta propia, presentes en 1.000 tiendas en todo el país.
- Canal Indirecto: Distribuidores que a través de ellos alcanzamos a almacenes, kisocos y estaciones de servicios que representan 21.000 puntos de venta de todo el país, atendidos por 95 distribuidores.

4.2.7 Consumidores

Tomando en consideración lo desarrollado, el producto se diferencia por ser más saludable, apto para consumo de personas con patologías alimentarias como celíacas e intolerantes a la lactosa, como también para aquellas que no consumen alimentos y derivados de origen animal.

Este mercado en Argentina consume helado por:

- Placer
- Compartir momentos
- Refrescante
- Postre

La comunicación para cada situación de consumo se desarrollará en el punto 4.4 Comunicación y Medios.

Con este producto más saludable, se aspira a que las personas mencionadas puedan integrarse puesto que, por ejemplo, en una mesa servida con helados tradicionales, se encuentran imposibilitados de compartir el momento.

4.2.8 Zonas Geográficas

Considerando la amplia cadena de distribución, y que los helados son consumidos en todo el territorio, el producto tiene como objetivo llegar a todas las cadenas de distribución existente en todo el país.

4.2.9 Análisis FODA

Fortalezas:

- Experiencia y conocimiento
- Fabricante posicionado en el mercado
- Sistema de producción apto para el producto
- Canales de distribución y proveedores desarrollados
- Capacidad de producción y abastecimiento

Oportunidades:

- Consumidores con necesidades de comer más sano y saludable
- Poca oferta de productos en el mercado
- Mercado insatisfecho
- El año 2019 será el año de lo vegano según The Economist

Debilidades:

- Precio por sobre el producto tradicional
- Escaso conocimiento de la empresa sobre la aceptación del consumidor a un producto saludable.

Amenazas:

Competencia de marcas de consumo masivo posicionadas

Cambio de hábitos en los consumidores

Fluctuación del tipo de cambio

Preferencia de los consumidores a la anti-marca industrial

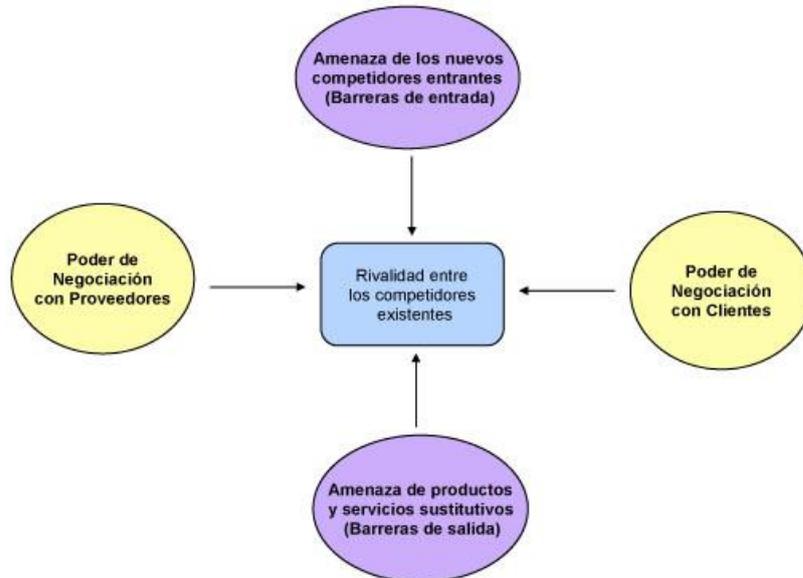
Cultura del consumidor (Heladería)

4.2.10 Modelo CANVAS

Socios clave Proveedores de aceite vegetal. Distribuidores.	Actividades Clave Planta industrial instalada, con años de experiencia en la elaboración de helados bajo estrictas normas de calidad y seguridad industrial. Capacidad de fabricación de esta nueva variedad de helados sin entorpecer las líneas de producción actuales. Distribución	Propuesta de Valor Elaboración de helados libre de grasa animal, en presentaciones individuales disponibles en <i>Retails</i> . Propuesta más saludable.	Relación con clientes La relación con el cliente final será a través de los canales de distribución existentes.	Segmentos de clientes Este producto es apto para el consumo de todo público en general, pero en particular es apto para persona veganas, vegetarianas, celíacos y personas con problemas de intolerancia a la lactosa. Además, el rango de edades es muy amplio ya que el consumo de helado no tiene una edad determinada. Así también, el estrato socioeconómico es muy amplio. Ideal para el consumo hogareño.
	Recursos clave		Canales	
	Enfriador continuo de alta capacidad. Capacidad de almacenamiento (cámara de frío).		Son los actualmente existentes que abarcan prácticamente todo el país. Cadenas de supermercados, distribuidores. Posibilidad de Restaurantes, hoteles.	
Estructura de Costos Costos competitivos con producción <i>insourcing</i> y cadena de distribución propia.		Flujo de Ingresos Provenientes de ventas a <i>Retails</i> , autoservicios, almacenes, kioscos y estaciones de servicio.		

4.2.11 Análisis de las fuerzas de PORTER

Con el objetivo de lograr un marco de entendimiento del sector, utilizamos el modelo de análisis de las 5 fuerzas, modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979.



Resultados de la evaluación de la industria de helados industriales:

- 1) El poder de negociación de los proveedores: Alta intensidad. Pocos proveedores de aceite de coco y es sensible al régimen de importación del país. Por ejemplo, como proveedor podemos mencionar a Castoroil.
- 2) El poder de negociación de los clientes: Alta intensidad. Los supermercados tienen un alto poder de negociación sobre la industria de los helados. Las condiciones que fijan son muy favorables para ellos, ya sea condición de pago, descuentos. Actualmente contamos con presencia en 1000 puntos de ventas en los supermercados más importantes del país como, por ejemplo, Carrefour, Disco, Jumbo, Walmart, Dia y La Anónima, entre otros.
- 3) Rivalidad entre competidores existentes: Baja intensidad. Si bien hay muchos competidores en el mercado del helado tradicional, en helados saludables, la

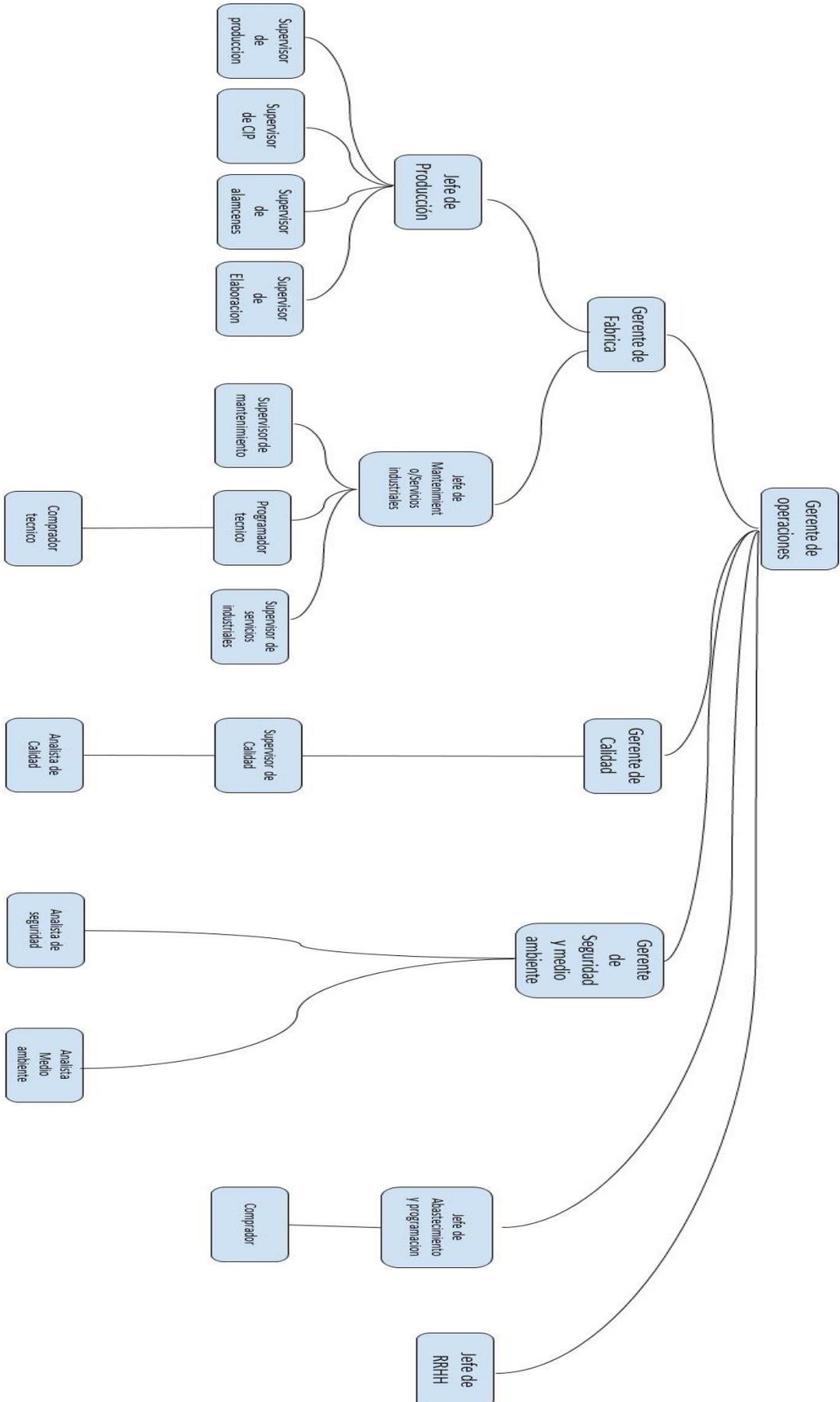
competencia es muy baja ya que son pequeños productores, con presencia solo en algunos locales del tipo dietéticas.

- 4) Amenaza de productos sustitutos: Muy baja intensidad. No hay grandes sustitutos, algunos podrían ser frutas, frutos secos, semillas.
- 5) Amenazas de nuevos competidores: Media intensidad. Cualquier fabricante de helado podría entrar al negocio ya que no hay barreras tecnológicas. Pero la inversión para abastecer el consumo masivo y la logística son muy importante.

Fuerza / Intensidad	Puntaje	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
Poder de negociación de proveedores	2		X			
Poder de negociación de clientes	1	X				
Rivalidad entre competidores existentes	4				X	
Amenaza de productos sustitutos	5					X
Amenazas de nuevos competidores	3			X		

4.3 Estructura de la Organización:

En la actualidad el organigrama de la Gerencia de Operaciones es el siguiente:



Se observa que dicha estructura cumple con las necesidades que demanda este nuevo producto, con lo cual no es necesario generar cambios en la misma.

4.4 Comunicación y Medios:

Cómo hemos desarrollado en el punto 4.2.7 Consumidores, las situaciones de consumo para el mercado argentino allí segmentadas fueron:

- Placer
- Compartir momentos
- Refrescante
- Postre

En este punto, desarrollaremos para cada una de ellas, cómo se logra comunicar, cual es el canal más apropiado para cada situación de consumo y así poder llegar al consumidor.

Estas cuatro situaciones de consumo las relacionamos con dos categorías para la compañía, impulsivos y hogareños.

Se considera impulsivo a los consumidores que, al ver el producto en el punto de venta, o una imagen del mismo, efectúan la compra y lo consumen en el momento. Es decir, son aquellas compras realizadas que no fueron planificadas.

Por otro lado, se considera hogareños a los productos que se adquieren para ser consumidos en el hogar, ya sea debido a una compra planificada o no.

Situación	Categoría	Canal	Comunicación / Imagen a transmitir	Presentación del Producto
Placer	Impulso, Hogareño	Kioscos, Estaciones de Servicio	Banners, heladeras expuestas con imágenes del producto.	Palito moldeado de 50g , palito extrudado de 70g a 100g , tacita de 90g
Compartir momentos	Impulso, Hogareño	Supermercados, Autoservicios	Imagen de amigos / parejas / familia consumiendo el producto.	Postres tipo Almendrado o con combinación de sabores y salsas de 600g, tacita de 90g
Refrescante	Impulso	Kiosco	Imagen de niños riendo / Agua / Hielo consumiendo el producto.	Palito moldeado de 50g , palito extrudado de 70g a 100g , tacita de 90g
Postre	Hogareño	Supermercados, Autoservicios Almacenes	Mesa familiar consumiendo el producto.	Postres tipo Almendrado o con combinación de sabores y salsas de 600g, tacita de 90g

4.5 Operaciones:

4.5.1 Producción

La producción de este helado se divide en dos etapas, la primera es la elaboración de la mezcla, que es el proceso en el cual las materias primas se mezclan y la segunda es la generación de valor que es cuando convertimos la mezcla en helado y lo envasamos.

Elaboración de mezcla:

- 1) **Dispersión:** el propósito de esta etapa es preparar una mezcla homogénea de las materias primas en un tanque con un agitador de tipo turbina de altas revoluciones para asegurar una buena mezcla (líquidos, polvos y sólidos) durante 15 minutos.
- 2) **Filtración:** previene que pasen cuerpos extraños al proceso y también grumos de materiales no disueltos que pueden afectar el proceso.
- 3) **Tanque balance:** es un tanque pulmón que se encuentra antes de ingresar al intercambiador de placas para asegurar flujo.
- 4) **Homogeneización:** reducción del glóbulo graso mediante presiones, esto genera que emulsionantes y proteínas se absorban con mayor facilidad.
- 5) **Pasteurización:** Proceso térmico que asegura la destrucción de organismos patógenos, mediante una temperatura y tiempo determinado.
- 6) **Maduración:** este tiempo es necesario para asegurar los cambios de la microestructura para poder generar la mezcla adecuada para que se pueda convertir en helado.

Elaboración de helado:

- 1) Mediante una cañería ingresa a un equipo de enfriamiento continuo donde se le incorpora aire a la mezcla y es dispersado homogéneamente con un mezclador. Ingresa en un cilindro encamisado en donde hay amoníaco, la mezcla ya con aire incorporado se empieza a convertir en helado por la transferencia de calor que se produce en ese momento. En el cilindro hay batidores con rascadores que aseguran una buena transferencia de calor ya que mantienen las paredes del cilindro limpias.

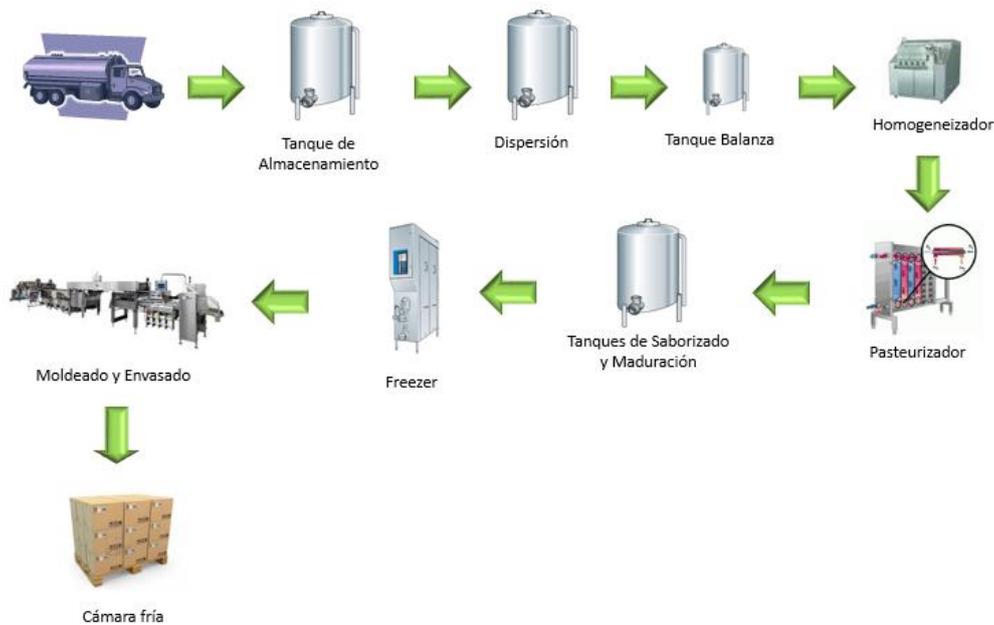
Envasado:

- 1) **Moldeado:** este proceso comienza con dosificación de helado a (-1,5°C aprox.) en moldes, estos van sumergidos en una salmuera (agua + cloruro de calcio) que se encuentra a -38°C, se les inserta el palito y luego de un tiempo determinado, ya cuando el helado llega al punto necesario de congelación se extraen mediante pinzas. Estas depositan el helado en una envolvedora donde se les pone el envase primario. Luego se

colocan en el envase secundario pasa por un marcador donde se le coloca lote y vencimiento y por un detector de metales. Para finalizar se estiban en pallets en una cámara refrigerada a -25°C a la espera de ser liberados por calidad para su venta.

- 2) Extrusión: este proceso comienza con la dosificación del helado a través de una tobera (-5°C), dándole una forma determinada en su envase primario. Ingresa a un túnel de congelación el cual se encuentra a -40°C durante un tiempo determinado. A la salida de este se coloca en su envase secundario pasa por un marcador donde se le coloca lote y vencimiento y por un detector de metales. Para finalizar se estiban en pallets en una cámara refrigerada a -25°C a la espera de ser liberados por calidad para su venta.

Flujo del proceso:



4.5.2 Cálculo de costo

El Costo por unidad de presentación de 350g es:

Materia Prima.....	U\$S 0.52
Material de embalaje.....	U\$S 0.33
Mano de obra	U\$S 0.57
Energía.....	U\$S 0.13
Total.....	U\$S 1.55

Para el cálculo del costo de mano de obra, se considera el flujo del proceso en dos etapas, que son, elaboración y envasado. La etapa de elaboración es en la cual se prepara la mezcla, en cambio, la etapa de envasado es en donde se convertirá la misma en helado y se colocará en su embalaje.

De acuerdo con el grafico, la etapa elaboración comienza en el tanque de almacenamiento y finaliza en el tanque de maduración, mientras que la etapa de envasado comienza en el freezer y concluye en la cámara fría.

En cuanto a los tiempos, para fabricar una unidad se necesitan 0,18 segundos en la etapa de elaboración y 3,3 segundos en la etapa envasado.

El valor hora hombre fue provisto por el sector financiero de la planta, siendo los mismos de \$ 0,26 para la mano de obra directa y de \$ 0,31 para la mano de obra indirecta, dando un total de \$ 0.57 en el concepto Mano de Obra.

4.6 Viabilidad Financiera:

Planteamos tres escenarios posibles denominados, pesimista, conservador y optimista.

Escenario pesimista: corresponde al lote mínimo establecido por la empresa fijado en 30.000 unidades. Dichas unidades son la cantidad mínima de adquisición del material de embalaje (pote de polipapel).

Año 1	Total Unidades
	15.000
Año 2	Total Unidades
	10.000
Año 3	Total Unidades
	5.000

Escenario conservador: Consideramos estar presentes en 9400 puntos de venta estratégicos (43% del total). En este caso se realiza un llenado de producto en los puntos de ventas seleccionados, con una caja (6 unidades) en cada uno para el mes de octubre, estimando una recompra de 733 cajas en noviembre y para diciembre 672 cajas así completando un total de 69.372 unidades el primer año.

Año 1	Total Unidades
	69.372
Año 2	Total Unidades
	76.580
Año 3	Total Unidades
	91.809

Escenario optimista: Consideramos vender un 30% mas con respecto al primer año del escenario conservador y los siguientes 2 años se incrementa un 30% respecto al año anterior del mismo escenario.

Año 1	Total Unidades
	90.184
Año 2	Total Unidades
	117.239
Año 3	Total Unidades
	152.410

Respecto al costo de elaboración es altamente sensible a la fluctuación del tipo de cambio del dólar, ya que la mayoría de más materias primas y material de embalaje se encuentran dolarizados. Además, algunos insumos como el aceite de coco pueden sufrir dificultades a la hora de importación debido a políticas públicas.

Las fluctuaciones del tipo de cambio provocan en forma directa una variación en el margen de utilidad, donde un aumento en el tipo de cambio aumentara el margen de utilidad y viceversa si pasa lo contrario. Para evitar dicha viabilidad, los flujos están calculados en dólares.

Costos y márgenes de la cadena de distribución en US\$						
Costo de MV	Contribución marginal fábrica	Precio de venta de fábrica al distribuidor	Contribución marginal distribuidor	Precio de venta al comercio	Contribución marginal comercio	Precio de venta al público
1,55	35%	2,38	28%	3,32	30%	4,74

De este análisis, concluimos que el precio sugerido de venta al público es de US\$ 4,74. Para un helado tradicional (base láctea) de la misma categoría de la empresa, el precio sugerido

de venta al público es de U\$S 4,69, con lo cual, consideramos que somos competitivos también por precio. Este último valor fue obtenido de la lista de precios vigente de la compañía.

Según un relevamiento realizado en dietéticas y puntos de venta de comida saludable de la ciudad de Buenos Aires, como también consultas en páginas de compra venta en internet sobre la marca Haulani, producto similar al que ofrecemos, obtuvimos que el precio de venta al público de la competencia es de U\$S 6,84, siendo el mismo superior al propuesto.

4.6.1 Flujo de fondos

Para los tres escenarios, el gasto de marketing proyectado para el año 1 es de 10%, año 2 de 8% y para el año 3 de 6,5% respecto del CMV.

Para el caso del flujo de fondos descontados se utiliza una tasa de descuento del 4% anual en dólares que duplica la tasa libre de riesgo.

Escenario pesimista: Consideramos fabricar el lote mínimo y el mismo fue vendido a lo largo de los 3 años proyectados, dando el flujo de fondos:

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversion inicial	-7200			
Ventas (unidades)		15.000,00	10.000,00	5.000,00
Facturacion		35.700,00	23.800,00	11.900,00
Costo de mercaderias vendidas		-23.250,00	-15.500,00	-7.750,00
Utilidad Bruta		12.450,00	8.300,00	4.150,00
Gastos marketing		-2.325,00	-1.240,00	-503,75
Contribucion marginal		10.125,00	7.060,00	3.646,25
Contribucion/ventas		28%	30%	31%
Impuesto Ganancias		-3.543,75	-2.471,00	-1.276,19
Flujo de fondos neto	-7200	6.581,25	4.589,00	2.370,06
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo de fondo descontado (4%)	-7200	6.328,13	4.242,79	2.106,98
VAN (US\$)	5.477,89			
TIR	43%			

Escenario conservador: Proyectamos ventas a 3 años, con una tasa de crecimiento para el año 2 del 10% y 19% para el año 3.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversion inicial	-7200			
Ventas (unidades)		69.372,00	76.580,00	91.809,00
Facturacion		165.105,36	182.260,40	218.505,42
Costo de mercaderias vendidas		-107.526,60	-118.699,00	-142.303,95
Utilidad Bruta		57.578,76	63.561,40	76.201,47
Gastos marketing		-10.752,66	-9.495,92	-9.249,76
Contribucion marginal		46.826,10	54.065,48	66.951,71
Contribucion/ventas		28%	30%	31%
Impuesto Ganancias		-16.389,14	-18.922,92	-23.433,10
Flujo de fondos neto	-7200	30.436,97	35.142,56	43.518,61
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo de fondo descontado (4%)	-7200	29.266,31	32.491,27	38.687,89
VAN (US\$)	93.245,48			
TIR	414%			

Escenario optimista: Consideramos vender un 30% más con respecto al primer año del escenario conservador y los siguientes 2 años se incrementa un 30% respecto al año anterior del mismo escenario, dando el flujo de fondos:

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversion inicial	-7200			
Ventas (unidades)		90.184,00	117.239,00	152.410,00
Facturacion		214.637,92	279.028,82	362.735,80
Costo de mercaderias vendidas		-139.785,20	-181.720,45	-236.235,50
Utilidad Bruta		74.852,72	97.308,37	126.500,30
Gastos marketing		-13.978,52	-14.537,64	-15.355,31
Contribucion marginal		60.874,20	82.770,73	111.144,99
Contribucion/ventas		28%	30%	31%
Impuesto Ganancias		-21.305,97	-28.969,76	-38.900,75
Flujo de fondos neto	-7200	39.568,23	53.800,98	72.244,25
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo de fondo descontado (4%)	-7200	38.046,38	49.742,03	64.224,87
VAN (US\$)	144.813,27			
TIR	555%			

Las fórmulas utilizadas para los indicadores son:

VAN: Valor Actual Neto

$$VAN = -A + \sum_{s=1}^n \frac{Q_s}{(1+i)^s}$$

A = Inversión Inicial

Q_s = Flujo de caja del momento s

n= número de años que dura la inversión

i = rentabilidad mínima que le exigimos a la inversión

TIR: Tasa Interna de Retorno

$$0 = -A + \sum_{s=1}^n \frac{Q_s}{(1+r)^s}$$

Donde r = TIR

Se denomina TIR al tipo de interés r, que hace el valor neto igual a cero.

La Inversión se considera viable cuando r sea mayor que la rentabilidad mínima que le exijamos a la inversión. Y la rechazaríamos cuando fuese inferior.

De los cálculos, se deduce que, en cualquier escenario, tenemos VAN positiva, con los cual el proyecto es viable. Además, la TIR es mucho mayor al mínimo exigible al proyecto.

Como mencionamos anteriormente, este proyecto requiere una baja inversión inicial, principalmente enfocada en I+D, ensayos, prototipos, testeos de equipos, pruebas, ya que contamos con la infraestructura necesaria en función de la viabilidad del proyecto. Además,

contamos desde los últimos 6 años con capacidad ociosa instalada del orden del 54 %, por lo cual este volumen de producción no impacta en la operación habitual.

Los cálculos de la capacidad necesaria para cada año de cada escenario son:

	Escenario Pesimista		Escenario Conservador		Escenario Optimista	
	Total Unidades	% Capacidad necesaria	Total Unidades	% Capacidad necesaria	Total Unidades	% Capacidad necesaria
Año 1	15.000	0,33%	69.372	1,52%	90.184	1,98%
Año 2	10.000	0,22%	76.580	1,68%	117.239	2,57%
Año 3	5.000	0,11%	91.809	2,01%	152.410	3,34%

Se observa que, para el escenario de mayor demanda de producción que es el 3er año del escenario optimista, la capacidad no se ve comprometida. Por lo tanto, para cualquier otro escenario la capacidad instalada no es un limitante.

Actualmente, la fábrica trabaja con dos turnos productivos de lunes a viernes, dando un total anual de 528 turnos productivos, obtenidos de multiplicar:

$$\text{Turnos productivos} = \text{dias laborales anuales} \times 2 \text{ turnos/dia}$$

$$\text{Turnos productivos} = 264 \text{ dias} \times 2 \text{ turnos/dia}$$

Para el análisis del escenario conservador, como la capacidad de producción de la línea es de 8.640 unidades por hora, por lo tanto, para fabricar las 69.372 unidades demandaría:

$$\text{Turnos necesarios} = \frac{69.372}{8.640} = 8$$

Esto 8 turnos representan el 1,5% de la capacidad.

$$\text{Capacidad necesaria} = \frac{8 \text{ turnos} \times 100\%}{528 \text{ turnos}} = 1,5\%$$



4.7 Posibles limitaciones y factores de éxito

Las posibles limitaciones del producto es que éste, no satisfaga las expectativas del consumidor, por ejemplo, que la textura les resulte diferente, por consiguiente, que el producto no tenga la respuesta esperada. Otra posible es que el consumidor espere encontrar un producto exactamente igual al de base láctea, y aunque esto tal vez no sea así, es muy similar.

Además, en el caso de los veganos, en líneas generales, tienden a basar su alimentación en alimentos naturales no procesados, y que marginan el helado, por ejemplo, a ocasiones especiales.

Con respecto a los riesgos financieros derivados del proyecto los consideramos como despreciables y los asumimos ya que la inversión es baja con respecto a los proyectos habituales de la empresa, además el proyecto fue analizado por finanzas y la partida fue aprobada. Igualmente, una limitación que toma relevancia es la inestabilidad económica y ciclos económicos que caracterizan a la Argentina, con un contexto inflacionario que dificulta que las proyecciones y presupuestos se mantengan constantes en el tiempo.

El consumidor objetivo se encuentra más informado porque es conocedor de la alimentación saludable, por lo cual tiene niveles de exigencia mayores que el resto de los consumidores. Este hecho puede convertirse en un riesgo ya que la producción industrial no está bien vista.

En cuanto a los factores de éxito, contamos con capacidad de producción disponible y con canales de distribución en todo el país, esto nos da una clara ventaja con respecto a los productores actuales. También contamos con una estructura de desarrollo a nivel global que nos da una clara ventaja en el *know how*. Seremos los primeros en llegar con un producto de estas características a las cadenas de supermercados.

Esperamos que el producto tenga alta aceptación, ya que la textura y el sabor en boca son similares al helado tradicional. Presentando los sabores adecuados, podemos lograr atraer al consumidor nuevo y seducir al consumidor de helado tradicional, de forma tal, que se produzca un vuelco rápido hacia el consumo saludable.

5. Conclusión

Con los datos hasta ahora obtenidos, el proyecto financieramente es viable ya que tiene una VAN positivo. Además, logra incursionar en un nicho totalmente desatendido con tendencia de crecimiento positiva, y siendo pioneros en el mercado de consumo masivo del país.

Si bien la proyección de demanda se podría considerar baja comparada con el volumen total, estamos posicionando una marca, un producto y una compañía que ofrece un alimento distinto enfocado en el bienestar del consumidor.

6. Próximos Pasos

- Una vez que el producto se encuentra en el mercado se analizará la aceptación del consumidor y el análisis de post-compra.
- Se investigará a través de consultoras de análisis de consumo la penetración, frecuencia de compra y perfil de los consumidores para redirigir las acciones de marketing y comunicación.
- Conforme a los resultados de los puntos anteriores, se ampliará la línea de productos con distintas presentaciones, formatos y sabores adaptándonos a la demanda del mercado.
- Se continuará con las acciones de comunicación y medios para tener un mayor posicionamiento.
- Hacer foco en desarrollo de nuevos productos para continuar a la vanguardia.

Bibliografía

ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE MEDICAMENTOS, ALIMENTOS Y TECNOLOGÍA MÉDICA [en línea]. [consulta: 22 de septiembre 2018]. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/anmat>

ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE MEDICAMENTOS, ALIMENTOS Y TECNOLOGÍA MÉDICA [en línea]. [consulta: 23 de septiembre 2018]. Disponible en: http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/Ley_18284.pdf

AGNIESZKA, P. and Newerli-Guz Joanna, 2018. Ice Cream as Innovative Luxury Products. Handel Wewnetrzny, no. 373, pp. 331-342 ABI/INFORM Global. ISSN 04385403.

AMERICA RETAL. Estudios: Aumenta el consumo de helado en Argentina. [consulta: 04 agosto 2019]. Disponible en <https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-aumenta-el-consumo-de-helado-en-argentina/>

ASOCIACIÓN CELÍACA ARGENTINA. Qué es la Celiaquía. [consulta: 02 agosto 2019]. Disponible en <http://www.celiaco.org.ar/index.php/celiaquia>

BALRAM, S., 2017. Bengaloreans are Choosing Coconut-Based Products as a Substitute for Dairy Ingredients Panache]. New Delhi:, Jun 06, ABI/INFORM Global.

BARBERA, F.L., AMATO, M. and SANNINO, G., 2016. Understanding Consumers' Intention and Behaviour Towards Functionalised Food. British Food Journal, vol. 118, no. 4, pp. 885-895 ABI/INFORM Global. ISSN 0007070X. DOI <http://dx.doi.org/10.1108/BFJ-10-2015-0354>.

BERRY, D., 2008. The "More" in Frozen Desserts. Dairy Foods, 09, vol. 109, no. 9, pp. 48-53 ABI/INFORM Global. ISSN 08880050.

BOWERSOX, Donald J., et al. Administración y logística en la cadena de suministros (2a. ed.), McGraw-Hill Interamericana, 2007. ProQuest Ebook Central,
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecauadesp/detail.action?docID=3214354>.

DECKER, K.J., 2015. How to Achieve the Best Ice Cream Texture. Dairy Foods, 01, vol. 116, no. 1, pp. 72-73,76,78 ABI/INFORM Global. ISSN 08880050.

DOV, M., 1992. A Manufacturing Process with a Different Flavor: JIT and the Ice Cream Industry. Industrial Management, Mar, vol. 34, no. 2, pp. 10 ABI/INFORM Global. ISSN 00198471.

EÍRA, C.R., DE, O.L. and QUEVEDO-SILVA, F., 2017. Una Perspectiva Sobre Las Dimensiones Hedónica y Funcional De La Alimentación. REMark, vol. 16, no. 1, pp. 28 ABI/INFORM Global.

FINKEL, E., 2017. Ice Cream Marketing Comes in Many Flavors. Dairy Foods, 08, vol. 118, no. 8, pp. 14-14,16 ABI/INFORM Global. ISSN 08880050.

GASTRONOMÍA & CÍA. Noticias Gastronómicas: El 2019 será el año de lo vegano [consulta: 22 julio 2019]. Disponible en <https://gastronomiaycia.republica.com/2019/01/01/el-2019-sera-el-ano-de-lo-vegano/>

GONZALEZ, Adriana. El País: Conozca el 'veggi boom', la tendencia vegana que se toma las redes sociales. [consulta: 23 julio 2019]. Disponible en <https://www.elpais.com.co/entretenimiento/conozca-el-veggi-boom-la-tendencia-vegana-que-se-toma-las-redes-sociales.html>

GORAYA, R.K. and BAJWA, U., 2015. Enhancing the Functional Properties and Nutritional Quality of Ice Cream with Processed Amla (Indian Gooseberry). Journal of Food Science and Technology, 12, vol. 52, no. 12, pp. 7861-7871 ABI/INFORM Global. ISSN 00221155. DOI <http://dx.doi.org/10.1007/s13197-015-1877-1>.

HORNGREN, Charles T., et al. Contabilidad de costos: un enfoque gerencial (14a. ed.), Pearson Educación, 2012. ProQuest Ebook Central,
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecauadesp/detail.action?docID=4849587>.

JAIME ANDRÉS, C.G., LEIDY, J.R. and CASTAÑO RÍOS, C.E., 2010. La Importancia De La Planeación Financiera En La Elaboración De Los Planes De Negocio y Su Impacto En El Desarrollo Empresarial. Revista Facultad De Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. 18, no. 1, pp. 179-194 ABI/INFORM Global. ISSN 19097719. DOI <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.2287>.

KOTLER, Philip, and Gary Armstrong. Principios de marketing (12a. ed.), Pearson Educación, 2012. ProQuest Ebook Central,
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecauadesp/detail.action?docID=4760650>.

KRAJEWSKI, Lee J., et al. Administración de operaciones: procesos y cadena de suministro (10a. ed.), Pearson Educación, 2013. ProQuest Ebook Central,
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecauadesp/detail.action?docID=4760086>.

NOVAK, I., DABIC, M. and KOVAC, I., 2015. Technology Development and Hidden Quality in Global Food Market. Zagreb: Centar za istrazivanje i razvoj upravljanja d.o.o, 04, ABI/INFORM Global.

RENDER, Barry, and Jay Heizer. Principios de administración de operaciones (9a. ed.), Pearson Educación, 2014. ProQuest Ebook Central,
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecauadesp/detail.action?docID=4760103>.

REVISTA ALIMENTACIÓN. Vegetarianismo y veganismo se mantienen en tendencia [consulta: 20 agosto 2019]. Disponible en <http://m.alimentacion.enfasis.com/notas/76921-vegetarianismo-y-veganismo-se-mantienen-tendencia>

RUNDH, B., 2016. The Role of Packaging within Marketing and Value Creation. British Food Journal, vol. 118, no. 10, pp. 2491-2511 ABI/INFORM Global. ISSN 0007070X. DOI <http://dx.doi.org/10.1108/BFJ-10-2015-0390>.

SAPAG, Chain, Nassir. Proyectos de inversión: formulación y evaluación (2a. ed.), Pearson Educación, 2011. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecauadesp/detail.action?docID=4760779>.

THE NIELSEN COMPANY (US), LLC. Estudio Global: ¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente? [consulta: 08 julio 2019]. Disponible en <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2016/Que-hay-en-nuestra-comida-y-en-nuestra-mente.html>

THE NIELSEN COMPANY (US), LLC. 53% de los argentinos pagaría más por alimentos o bebidas que no contengan ciertos ingredientes [consulta: 08 julio 2019]. Disponible en <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/53-por-ciento-de-los-argentinos-pagaria-mas-por-alimentos-o-bebidas-sin-ciertos-ingredientes.html>

UNIÓN VEGANA ARGENTINA. Fundamentos del Vegetarianismo: Fundamentos, principios y generalidades [consulta: 19 agosto 2019]. Disponible en <http://www.unionvegana.org/fundamentos-del-vegetarianismo/>