

# Trabajo de Investigación Final

## Plan de Marketing



### Alumnos:

- Valvano Ercolano, Michelle LU: 1013027
- Veltri, Mayra LU: 1026497
- Vogel Dumit, Salomé LU: 1026895

### Docentes:

- Galli, Carlos
- Clausi, Antonella

25 de Noviembre de 2014



## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	4
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	5
INVESTIGACIÓN CUALITATIVA .....	5
INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA .....	6
VENTAJA Y ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	9
DETERMINACIÓN DEL SEGMENTO .....	11
VARIABLES DURAS .....	11
VARIABLES BLANDAS .....	11
COMPORTAMIENTO DE COMPRA Y CONSUMO .....	12
POSICIONAMIENTO EN EL SEGMENTO DETERMINADO .....	14
POSICIÓN DE LA COMPETENCIA – MAPA DE POSICIONAMIENTO .....	14
MARKETING MIX.....	16
PRODUCTO.....	16
Línea de producto.....	16
Variedades de producto .....	16
Envase.....	17
Calidad .....	17
Ciclo de vida del producto .....	18
Marca.....	18
CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS .....	20
Canales de distribución.....	20
Compra mínima .....	20
Potencial de mercado.....	21
Intención de compra.....	22
PRECIO .....	23
Determinación del precio según el costo .....	23
Determinación del precio según el valor percibido .....	23
Determinación del precio según el valor económico.....	23
Determinación del precio según la competencia .....	25
Estrategia de precios .....	25

PROMOCIÓN Y PLAN DE COMUNICACIÓN .....	28
TABLERO DE CONTROL .....	30
PUNTOS CRÍTICOS DEL PROYECTO Y PLAN DE CONTINGENCIAS .....	32
ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA FINANCIERA .....	34
INVERSIÓN INICIAL.....	34
CONSIDERACIONES PARA PROYECCIONES A 5 AÑOS.....	35
POLÍTICA DE COBROS Y PAGOS .....	39
FLUJO DE CAJA – VAN Y TIR .....	41
ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	43
FLUJO DE CAJA – VAN Y TIR DE LOS ESCENARIOS .....	45
CONCLUSIÓN .....	48
BIBLIOGRAFÍA .....	49

# RESUMEN EJECUTIVO

---

## DESCRIPCION DEL NEGOCIO

Buscamos poner al alcance de los consumidores una bebida sin alcohol que brinde una opción natural de nutrición y facilite el acceso a la alimentación orgánica.

La propuesta de valor es desarrollar un producto nuevo dentro de la categoría bebidas envasadas cuya elaboración se centra en la utilización de frutas orgánicas, sin agregados de azúcares ni conservantes.

Industria: Bebidas funcionales

Lanzamiento: Octubre de 2015

Inversión inicial: \$ 1.580.710

Uso de fondos (1ºAño):

~ Gastos de Producción: 26,5%

~ Gastos de Comercialización: 20,12%

~ Gastos Administrativos: 53,38%

Indicadores del Proyecto:

~ TIR(a 5 años): 40,43 %

~ VAN(a 5 años): \$ 1.349.591,15

~ Payback: 3 años y 5 meses

## PRODUCTO

Ofreceremos tres variedades de smoothies envasados en botellas de 330ml elaborados con frutas orgánicas sin azúcar añadida.

El producto se podrá adquirir en quioscos y supermercados. Se puede consumir en cualquier época del año aunque existe una leve inclinación de preferencia hacia el verano. Por su valor nutricional es ideal como complemento de otros alimentos o como colación.

## MERCADO/SEGMENTO

### Clientes Meta:

- ~ Edad: 20 a 44 años.
- ~ Género: Hombres y Mujeres.
- ~ Nivel Socioeconómico: ABC1, C2.
- ~ Ocupación: Oficinistas y/o Estudiantes.

Tipo de Negocio: Business To Consumer.

Ubicación: Barrios de Microcentro, Recoleta, Palermo, San Telmo, Retiro y Puerto Madero de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con preponderancia en los primeros tres.

## INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

### *INVESTIGACIÓN CUALITATIVA*

Luego de realizar una investigación exploratoria del consumo de bebidas sin alcohol y de bebidas orgánicas, se procede a la investigación cualitativa.

En primer lugar, se decidió utilizar las entrevistas<sup>1</sup> a fin de indagar en profundidad respecto al consumo de jugos naturales de fruta y bebidas orgánicas. Para ello se definieron diferentes perfiles<sup>2</sup> a modo de tener diferentes puntos de vista.

Por un lado, entrevistamos a un heavy user de jugos naturales de fruta; y por otro lado entrevistamos a un heavy user de productos orgánicos. Además, se realizó una entrevista con un miembro de MAPO (Movimiento Argentino para la Producción Orgánica), quien nos proporcionó algunos aspectos que deberíamos tener en cuenta a la hora de elaborar una bebida orgánica (habilitaciones, certificadoras, aditivos permitidos).

Entre los principales interrogantes<sup>3</sup> a definir en las entrevistas se destacan: tipo de maquinarias, conservación del producto, certificación, tendencias de consumo, ocasión de uso del smoothie, percepción de los productos orgánicos, entre otros.

Los resultados<sup>4</sup> han confirmado que se prefiere el consumo de jugos por sobre las gaseosas, ya que éstas producen una sensación de hinchazón lo que le quita el apetito a quien la bebe. Por otro lado, el concepto de orgánico está muy ligado a lo saludable, siendo esto un beneficio que debemos resaltar en nuestra bebida.

Según el heavy user de productos orgánicos, estos tipos de alimentos no son fáciles de encontrar en cualquier punto de venta; por lo que estar presentes en varios puntos de ventas, sería visto como una oportunidad para quienes habitualmente compran alimentos y bebidas orgánicas.

En general, preferirían consumir el smoothie orgánico como una colación ya que lo consideran como algo nutritivo y que se puede acompañar con algún sándwich o alguna fruta o bien tomarlo solo.

---

<sup>1</sup> Anexo Plan de Marketing. Investigación Cualitativa. Problema y Objetivos. Página 6.

<sup>2</sup> Anexo Plan de Marketing. Investigación Cualitativa. Definición de perfiles. Página 7.

<sup>3</sup> Anexo Plan de Marketing. Investigación Cualitativa. Listado de Interrogantes. Página 7.

<sup>4</sup> Anexo Plan de Marketing. Investigación Cualitativa. Grilla conceptual de emergentes. Página 34.

Ambos entrevistados se mostraron dispuestos a pagar un precio mayor en relación a un jugo convencional, ya que esperan encontrar en el smoothie orgánico un agregado de valor, como ser un sabor intenso de la fruta que contiene y tener la sensación de estar comiendo una fruta real.

Por otro lado, el miembro de MAPO nos indicó todas las habilitaciones y registros necesarios que debíamos tener para poder estar presentes en las góndolas. También, nos explicó que se evalúa la trazabilidad del producto, es decir todas las instancias por las que pasa la materia prima hasta llegar a convertirse en producto final, para determinar si es orgánico o no.

Nos mencionó algunas maquinarias que debemos tener en cuenta en el proceso productivo, como por ejemplo la pasterizadora que elimina la mayor cantidad de bacterias presentes en el contenido que se verterá luego en las botellas. Otras maquinarias a tener en cuenta son las mezcladoras, las peladoras y procesadoras.

Un aspecto fundamental que nos indicó, fue el uso de aditivos que están permitidos y avalados por las certificadoras orgánicas. Dichos aditivos le otorgan mayor consistencia al producto provocándole la sensación de estar tomando pulpa a quien la bebe. La pectina y el ácido cítrico son algunos de los aditivos posibles.

Le comentamos que la idea nuestra consistía en no agregarle azúcar al producto, y nos comentó que con eso nos íbamos a diferenciar porque las bebidas orgánicas tienen agregados de azúcar.

### ***INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA***

Una vez concluido el análisis de las entrevistas en profundidad, se procedió a realizar una investigación cuantitativa mediante el método de encuestas. El objetivo principal fue conocer la actitud hacia este nuevo producto (smoothie orgánico) por parte de los consumidores meta. Para ello deseamos conocer con qué asocian la palabra smoothie, la ocasión posible de consumo, la inclinación hacia la principal característica que proponemos resaltar (bebida orgánica), las combinaciones de sabores preferidas, el rango de precios aceptable, y los atributos del producto más atractivos para el segmento<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Anexo Plan de Marketing. Investigación Cuantitativa. Problema y Objetivos. Página 42.

Teniendo en cuenta el cálculo de la muestra<sup>6</sup> realizado, se procedieron a efectuar 529 encuestas, de las cuales 327 resultaron efectivas.

Quienes respondieron la encuesta pertenecían al rango de edad, en su mayoría (78%), de 20 a 30 años. Este aspecto es relevante dado que son los jóvenes quienes adhieren a las nuevas tendencias saludables y promueven las mismas.

Los resultados obtenidos han demostrado que el target objetivo estaría dispuesto a adquirir los smoothies orgánicos envasados. Esto puede explicarse ya que el 85% de los encuestados estaría dispuesto a comprarlo, y el 68% de ellos consideran muy importante que el smoothie sea orgánico.

Respecto de las situaciones de consumo, los encuestados prefieren hacerlo durante el desayuno/ merienda o como una colación, al igual que lo expresado por los entrevistados. A su vez, si bien indicaron que consumirían el producto en cualquier época del año, en las encuestas se observó una mayor inclinación de consumo en verano.

Por otra parte, la mayoría de los encuestados (76%) consumen entre 1 y 3 litros de jugo natural de fruta por mes. Consecuentemente con ello, indicaron un tamaño de botella preferentemente de 330 ml. Esto nos indica un consumo individual de este tipo de bebidas.

En cuanto a la preferencia por las combinaciones de fruta, la mayoría de los encuestados prefirió Naranja y Durazno, en segundo lugar Naranja, Banana y Frutilla, y en tercer lugar Kiwi y Frutilla.

Los atributos más importantes son el sabor, que sea de fruta natural y que sea saludable. Aquellos que perdieron relevancia fueron los atributos relacionados con que sea orgánico y que el smoothie sea embotellado. Se contradice tal vez con lo mencionado anteriormente, donde consideraban muy importante la características orgánica del smoothie. Pero trabajaremos en este concepto para aumentar su importancia en la mente de los consumidores potenciales.

En cuanto al precio, el rango elegido por los consumidores es entre \$21 y \$25.

Los puntos de venta en donde querrían encontrar nuestro producto son principalmente los supermercados y los quioscos. En relación con esto, los barrios donde elegimos comercializar nuestro producto son Recoleta, Microcentro, Palermo,

---

<sup>6</sup> Anexo Plan de Marketing. Investigación Cuantitativa. Tamaño de la muestra. Página 43.

Retiro, Puerto Madero y San Telmo; debido que es aquí donde se concentra la mayor cantidad de potenciales compradores<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Anexo Plan de Marketing. Investigación Cuantitativa. Resultados Obtenidos. Página 49.



## VENTAJA Y ESTRATEGIA COMPETITIVA<sup>8</sup>

La **ventaja competitiva** de “Nice & Smoothie” se basa en el proceso de elaboración certificado que lo respalda. Los smoothies están hechos íntegramente de productos orgánicos, sin conservantes y no contiene azúcares añadidos exceptuando los que provienen de la misma fruta. Además al estar compuesto por fruta completa triturada conserva en mayor proporción los valores nutricionales a diferencia de nuestra competencia. Las bebidas orgánicas actuales, competidores indirectos, ofrecen jugos de fruta orgánica pero suelen añadirle un alto porcentaje de azúcar (33%), siendo así que los atributos saludables de su consumo no preponderan.

Nuestra propuesta no sólo contempla el hecho de lograr una bebida lo más natural posible, sino que queremos llevar adelante una filosofía que destaque los valores de consumir este tipos de alimentos, promover el mensaje del cuidado de la salud y el medioambiente, que se perciba un valor diferencial en el momento que el consumidor elige y adquiere nuestra bebida, sin que represente sólo un refresco.

Los productos orgánicos conllevan una dificultad al momento de tener que conseguirlos, es por ello que no pretendemos comercializarlo en lugares especializados, sino que apuntamos a que esté en lugares al paso con mayor diversidad de público.

Según las **estrategias competitivas** de Michael Porter, la nuestra será de DIFERENCIACIÓN. El smoothie orgánico envasado no pretende dirigirse a un nicho específico de mercado que consuma alimentos y bebidas orgánicas, más bien buscamos alcanzar un mercado general que abarque tanto a los consumidores de orgánicos como a los que consumen alimentos y bebidas convencionales.

Además, el principal punto de diferenciación se apalanca en la no utilización de azúcares, dado que la fruta naturalmente posee azúcar y preferimos que conserve ese sabor natural. Por otra parte, tampoco le añadiremos conservantes, sino que utilizaremos aditivos naturales cuya función no sólo es conservar por más tiempo el

---

<sup>8</sup> Anexo Plan de Marketing. Ventaja Competitiva. Página 62.

producto, sino que también le otorga una consistencia más espesa sintiendo así la pulpa de la fruta cuando se la bebe.

Un aspecto no menor es que contamos con el aval de la certificadora orgánica OIA (Organización Internacional Agropecuaria). Claramente nos permite diferenciarnos en las góndolas de los productos convencionales. Conseguir este tipo de certificados no resulta fácil, por lo que aquí también detectamos una leve barrera de entrada para quienes pretendan competir con nuestro producto en forma directa.

## **DETERMINACIÓN DEL SEGMENTO**

Tomamos como referencia la información recolectada en la investigación previa, donde detectamos que los productos orgánicos son consumidos por personas con características similares a las que se detallan a continuación.

Con el fin de atender mejor a nuestro mercado meta, decidimos segmentarlo teniendo en cuenta las variables duras y blandas ya estudiadas.

### ***VARIABLES DURAS***

- Geográfica:

Nuestro producto será comercializado en aquellos barrios donde el segmento circule habitualmente. Los mismos fueron considerados de acuerdo al nivel socio económico, y según los resultados arrojados en las investigaciones: Retiro, Puerto Madero, San Telmo, Recoleta, Núñez, Belgrano, Colegiales, Palermo y Microcentro.

- Demográfica:

El smoothie orgánico fue pensado para consumidores que se encuentren en el rango de 20 a 45 años de edad, cuyo nivel socio económico responda a un ABC1, C2 dado que en general los productos orgánicos tienden a ser más caros que los productos convencionales y por ende el consumidor requiere un ingreso medio-alto que le permita adquirirlo.

Es por ello que consideramos a gerentes, profesionales, administrativos, empleados, y estudiantes; como posibles compradores de los smoothies.

Finalmente, en cuanto al nivel educativo consideramos que, para poder acceder a un ingreso medio-alto deberán tener un nivel educativo como ser terciario en curso, terciario completo, universitario en curso o universitario completo.

### ***VARIABLES BLANDAS***

- Conductuales y psicográficas:

Dado que el smoothie orgánico envasado es un producto nuevo que aún no se lanzó al mercado, consideramos como tipo de usuario a los usuarios potenciales.

Una vez que adquieran el producto, estimamos que la frecuencia de uso responderá a una conducta frecuente ya que, según los resultados arrojados en las investigaciones, el target consume mensualmente entre 2 y 3 litros de jugo natural por mes.

Siguiendo con esta teoría, detectamos que la ocasión de uso sería habitual, ya que expresaron en las encuestas que este producto puede ser tomado durante el desayuno/merienda o como colación en cualquier época del año.

Considerando también los resultados de las encuestas, detectamos que el beneficio buscado en esta nueva bebida es el sabor.

Finalmente, estimamos que una actitud dispuesta de los clientes ante la compra, e informados.

Por otro lado, destacamos que el estilo de vida de nuestro target responde a personas que se ocupan de su bienestar, buscan productos saludables y sabrosos, son personas que están dispuestas a consumir productos nuevos, y que poseen acceso a la información.

A su vez, pertenecen a un estrato social alto y medio-alto, debido al nivel socio económico y educativo mencionado anteriormente.

### ***COMPORTAMIENTO DE COMPRA Y CONSUMO***<sup>9</sup>

Según los resultados obtenidos en las encuestas, los consumidores consideran que el smoothie orgánico envasado es un producto para consumirse en cualquier época del año pero con una tendencia al verano. Esto lo deducimos ya que el 44% de los encuestados lo consumiría en cualquier época del año, y el 55% en verano únicamente. Por otro lado, la mayoría de los encuestados afirma adquirir los jugos de frutas envasados en quioscos/supermercados; y en menor medida lo hacen en sus casas, o bien lo adquieren en bares/restaurantes/cafeterías.

En cuanto al momento de consumo, prefieren hacerlo durante el desayuno-merienda y en segundo lugar como colación.

Consideramos que la fuerte influencia en cuanto a las tendencias saludables y ecológicas, promueven el interés en el consumo de este tipo de productos. Además, el segmento encuestado destacó en primer lugar al sabor como atributo más importante y en segundo lugar que es de fruta natural.

---

<sup>9</sup> Anexo Plan de Marketing. Comportamiento del Consumidor. Página 59.

El que decide la compra es el mismo usuario, esto se ve reforzado por la tendencia de que la mayoría (38,51%) de los encuestados eligió un envase de 330 ml para el smoothie, lo que deduce un consumo individual.

Además, el punto de venta elegido para la adquisición de la bebida son los supermercados y quioscos; siendo el momento de consumo la merienda o colación durante cualquier época del año, reforzando así la compra por conveniencia.

Su principal influencia es su círculo social y las tendencias ecológicas y saludables a nivel mundial que impactan sobre el segmento meta.

Los encuestados manifestaron consumir entre 1 y 3 litros de jugo al mes (76%). Este resultado implica un consumo habitual de este tipo de producto, por lo cual deducimos que el smoothie será introducido en la dieta de los consumidores target como una bebida de consumo frecuente.

Específicamente para el smoothie eligieron envases de 330 ml, por ende se estima un consumo inmediato de la bebida lo que conlleva a compras reiteradas para ser consumido en diferentes momentos del día según la necesidad del individuo.

## **POSICIONAMIENTO EN EL SEGMENTO DETERMINADO<sup>10</sup>**

Somos una empresa nueva e intentamos introducirnos en el mercado con una nueva bebida que promete ser saludable, nutritiva y sabrosa. Estos atributos fueron los más valorados a raíz de la investigación cuantitativa realizada.<sup>11</sup>

El objetivo es posicionarnos en la mente de los consumidores y lograr que estos nos vean así, como una bebida saludable (beneficio de ser orgánico), y que puede ser consumida en cualquier momento del día según la preferencia del consumidor (ocasión de uso).

Pretendemos ser reconocidos como la primera marca en lanzar al mercado un smoothie orgánico envasado, que no está disponible en nuestro mercado hoy en día, bajo el nombre “Nice & Smoothie”.

Dentro del nombre, como se puede observar, se incluyó el tipo de bebida de forma tal que sea fácil de identificar por el consumidor, animándolo a la compra.

### ***POSICIÓN DE LA COMPETENCIA – MAPA DE POSICIONAMIENTO<sup>12</sup>***

Se tomaron como atributos para armar el mapa de posicionamiento por un lado la combinación de los dos atributos más elegidos por los encuestados del target, el sabor y bebida de fruta natural, y por el otro un atributo diferencial de nuestra bebida como es el hecho de que sea libre de azúcar, el cual también surgió de la investigación realizada, en las entrevistas en profundidad.

En cuanto a la competencia que se eligió para comparar con nuestra marca, tomamos a un representante de cada tipo de bebida, Citric para jugos envasados de fruta y Las Brisas como jugo envasado orgánico.

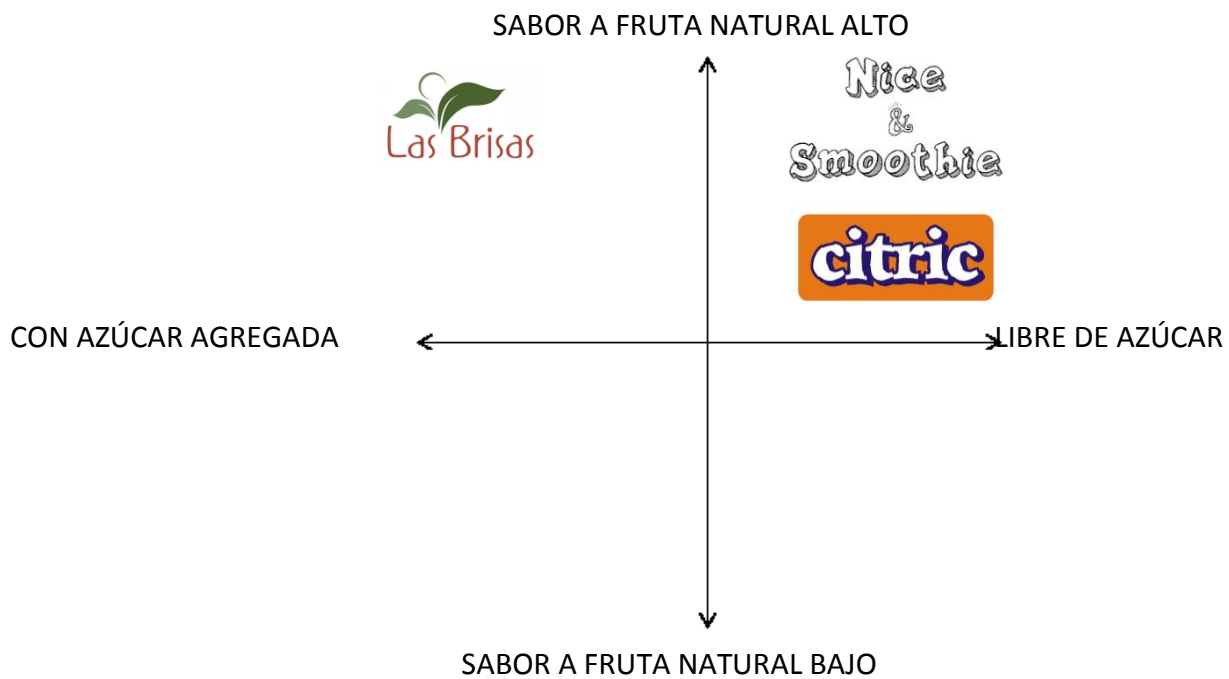
Nuestra marca Nice and Smoothie se posicionará como una bebida totalmente libre de azúcar y cuyo sabor sea de fruta natural, fortaleciendo el concepto de natural por medio de la utilización de frutas certificadas orgánicas. El resultado será la sensación de que se está consumiendo una fruta.

---

<sup>10</sup> Anexo Plan de Marketing. Definición del Posicionamiento en el Segmento. Página 65.

<sup>11</sup> Anexo Plan de Marketing. Definición del Posicionamiento en el Segmento. Página 65.

<sup>12</sup> Anexo Plan de Marketing. Definición del Posicionamiento en el Segmento. Página 66 y 67.



## MARKETING MIX

### **PRODUCTO**<sup>13</sup>

El smoothie es una bebida funcional ya que satisface la necesidad de sed y posee un alto valor nutricional. Se caracteriza por una consistencia espesa y suave resultante de la combinación de frutas orgánicas enteras trituradas y el jugo añadido. Además, no posee conservantes ni azúcares añadidos.

El envase resulta práctico por su tamaño de 330ml y al ser transparente facilita al consumidor ver el contenido, que debido al mix frutal interior, el color resulta visualmente atractivo y aumenta la confianza hacia el producto. En la etiqueta se detallan los contenidos nutricionales, beneficios, rótulos que indican que la bebida es orgánica y que avalan la calidad de origen del producto.

### **Línea de producto**<sup>14</sup>

Como resultado de las investigaciones realizadas se ha optado por proceder al lanzamiento de tres variedades de smoothies orgánicos. Se considera a este producto un bien no durable y de conveniencia ya que es un producto de precio bajo relativo, el consumidor no va a realizar un gran esfuerzo en la búsqueda del mismo por lo que se deberá generar familiaridad de marca para efectivizar la venta.

### **Variedades de producto**<sup>15</sup>

De acuerdo a las encuestas realizadas proponemos comenzar el negocio con el lanzamiento de tres variedades de smoothies:

---

<sup>13</sup> Anexo Plan de Marketing. Producto. Niveles de Producto. Página 75.

<sup>14</sup> Anexo Plan de Marketing. Producto. Línea de Producto. Página 75.

<sup>15</sup> Anexo Plan de Marketing. Producto. Variedad de Productos. Página 85.





1º Durazno y Naranja



2º Frutilla, Banana y Naranja



3º Frutilla y Kiwi

### **Envase**<sup>16</sup>

Hemos propuesto un tamaño de 330 mililitros ya que fue el preferido al momento de realizar las encuestas (38,5%), de este modo el envase resulta práctico para transportarlo en situación de calle ya que se adapta perfectamente al tamaño de la mano. El material semiflexible hace más fácil su reciclado posterior.

En el plano estético optamos por un envase con una forma alargada, con el cuello de la botella fino para hacer más fácil su manipulación. La transparencia tanto del material como de la etiqueta, evidencia el contenido del interior.

La etiqueta muestra el nombre de marca. Utilizaremos las imágenes de las frutas en miniatura para que se identifique de mejor forma el sabor de la bebida. Se destacan al dorso los aspectos nutricionales, los beneficios de consumirla y la rotulación pertinente referida al tipo de producto. Pondremos la dirección de nuestros recursos web como Instagram y Facebook para que puedan darle Like a la página.

### **Calidad**<sup>17</sup>

Este concepto se refiere a los procesos que hay detrás del producto final. Los smoothies estarán respaldados por la calidad de ser un producto orgánico. En este ámbito y en la generalidad de esta industria existen certificaciones específicas que garantizan dicho criterio.

---

<sup>16</sup> Anexo Plan de Marketing. Producto. Envase. Página 85.

<sup>17</sup> Anexo Plan de Marketing. Producto. Calidad. Página 86.

Para obtener dichas certificaciones habrá auditorías por parte de los entes reguladores. No sólo será por la producción y comercialización de este tipo de alimentos sino que será por ser una bebida para consumo que debe cumplir con las condiciones bromatológicas correspondientes.

Por otro lado, procederemos a realizar controles de calidad dentro de la planta. En este punto se controlará la calidad de las frutas antes de incorporarlas al proceso de elaboración. De esta forma, se dejarán de lado aquellas que no se encuentren en condiciones óptimas y se las tratará como desechos.

Además, procuraremos realizar regularmente el mantenimiento y esterilización de las maquinarias de forma tal que las mismas se encuentren en buen estado para un correcto desarrollo de todo el proceso productivo.

### **Ciclo de vida del producto**<sup>18</sup>

Al considerar al mercado de smoothies orgánicos podemos decir que este mercado se encontraría en etapa de introducción, más aun para el formato de envasados. Como se dijo anteriormente el producto no cuenta con competidores directos en la actualidad, sería una nueva categoría dentro del mercado de jugos frutales naturales que se encuentra en el estadio de madurez; sería percibido como algo nuevo para el consumidor.

Se planea extender la vida del producto a través de extensiones de línea, agregando nuevas combinaciones de frutas y sabores. Se buscará comercializar la botella de 330 ml., proponiendo nuevos formatos de 500 ml para aumentar la intensidad de consumo y ocasión de uso dentro del hogar. Además, una vez que el producto logre estar posicionado lanzaremos ediciones limitadas basándonos en la temporalidad de las frutas coincidiendo con las estaciones invierno, verano, otoño o primavera.

### **Marca**<sup>19</sup>

La estrategia será de “marca única” puesto que NICE & SMOOTHIE es el nombre elegido para comercializar las tres variedades de productos.

---

<sup>18</sup> Anexo Plan de Marketing. Producto. Ciclo de Vida del Producto. Página 87.

<sup>19</sup> Anexo Plan de Marketing. Producto. Marca. Página 88.

Procuraremos una respuesta que apunte a un juicio de valor hacia la calidad que ofrecemos, y superioridad en comparación a otras bebidas de similares características en el mercado. Además de que al tomarla se traduzca en sentimientos positivos a la marca, incentivando su resonancia a través de un posicionamiento claro en la mente del cliente.

NICE & SMOOTHIE significa, literalmente, lindo y suave; lo que en este sentido podemos hacer referencia a lo que se siente al tomar la bebida debido a su textura.

La palabra smoothie como parte de la marca procura facilitarle al consumidor el reconocimiento al remitir en forma directa a la bebida de la cual se trata.

Utilizaremos un logotipo para darle identidad al producto



The logo consists of the word "Nice" in a bubbly, rounded font, followed by an ampersand "&" in a similar style, and then the word "Smoothie" in the same bubbly font. The letters are white with a dark outline, giving them a 3D, inflated appearance.

La separación de las letras y la fuente encierran el concepto de algo suave, relajado y el detalle de “&” le da al logo movimiento. En las etiquetas el color utilizado se adaptará al contenido del envase ya que éste, al ser transparente, deberá contrastar con la tonalidad del contenido interior.

## **CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS**

### **Canales de distribución**<sup>20</sup>

En la actualidad, los productos orgánicos suelen comercializarse en dietéticas, casas naturistas, ferias, y en muy pocos casos en quiscos y supermercados.

Dado que los puntos de venta son muy reducidos y especializados, que nuestra intención es dirigirnos a un público masivo, y teniendo en cuenta las preferencias de los consumidores potenciales detectadas en las investigaciones; decidimos comercializar los smoothies orgánicos principalmente en supermercados y quiscos.

Decidimos tener mayor presencia en los barrios de Recoleta y Microcentro; en forma más aislada en las zonas de Palermo, Retiro, Puerto Madero y San Telmo; y postergar para un desarrollo futuro la distribución en los barrios de Belgrano, Núñez y Colegiales.

El tipo de distribución es selectiva porque elegimos ciertos barrios para comercializar el producto y tener alta presencia en ellos. La misma será llevada a cabo por nosotros.

### **Compra mínima**<sup>21</sup>

Consideramos importante realizar el cálculo de la compra mínima mensual que debe hacer cada punto de venta para justificar el costo que implica para nosotros como fabricantes venderle a cada retail.

Para esto, tomamos el gasto de distribución mensual y lo distribuimos por la cantidad de puntos de venta, de allí obtuvimos el gasto de distribución mensual por cada uno. Teniendo en cuenta que del total de 46 puntos de venta, 35 de ellos son kioscos y solo 11 supermercados, calculamos su correspondiente gasto discriminando.

Se estima que el costo mínimo que justifica la venta en cada retail es del 2%.

Finalmente podemos decir que, la compra mínima mensual en unidades es de 829 botellas. De ellas, 631 corresponden a kioscos y 198 a supermercados.

---

<sup>20</sup> Anexo Plan de Marketing. Canales de Distribución y Ventas. Canales de Distribución. Página 92.

<sup>21</sup> Anexo Plan de Marketing. Canales de Distribución y Ventas. Compra Mínima. Página 95.

Gastos totales de distribución (mensual)		12.720,00
Cantidad de puntos de venta		46
<b>Costo mínimo de distribución por cada punto de venta</b>		<b>\$ 276,50</b>
<i>Costo mínimo de distribución por cada kiosco</i>		<i>\$ 210,39</i>
<i>Costo mínimo de distribución por cada supermercado</i>		<i>\$ 66,11</i>
Costo mínimo que justifica la venta a ese punto	2%	\$276,5
<b>Costo mínimo total que justifica la venta</b>	<b>100%</b>	<b>\$13826</b>
Precio minorista promedio de los smoothies		\$ 16,68
<b>Compra mínima en unidades mensual</b>		<b>829 botellas</b>
<i>Compra mínima en kioscos mensual</i>		<i>631 botellas</i>
<i>Compra mínima en supermercados mensual</i>		<i>198 botellas</i>

### Potencial de mercado<sup>22</sup>

En una primera instancia, habíamos considerado dirigir nuestro producto a hombres y mujeres entre 20 y 44 años de edad, pertenecientes al NSE ABC1 y C2, en todo el territorio de CABA (495.311 personas). Posteriormente, decidimos reducir la comercialización de los smoothies orgánicos a aquellos barrios de CABA donde la mayoría de la población pertenece al NSE antes mencionado.

Teniendo en cuenta la división de comunas establecidas por el Gobierno de la Ciudad, elegimos las siguientes:

- Comuna 1: Retiro, San Telmo, Puerto Madero y Microcentro.
- Comuna 2: Recoleta.
- Comuna 13: Núñez, Belgrano y Colegiales.
- Comuna 14: Palermo.

Considerando la información que se brindó anteriormente en cuanto a los resultados de las encuestas y al cruce de datos, decidimos que durante el primer año vamos a comercializar nuestro producto en las comunas 1, 2 y 14. La comuna 13 será considerada a partir del segundo año de ejercicio.

En conclusión, podemos decir que 144.328 representan el target al cual queremos llegar con el smoothie orgánico.

<sup>22</sup> Anexo Plan de Marketing. Canales de Distribución y Ventas. Potencial de mercado. Página 96.

### **Intención de compra**<sup>23</sup>

Una vez determinado el tamaño de la demanda, y para poder calcular el pronóstico de ventas de "Nice & Smoothie", es necesario tener en cuenta la intención de compra obtenida en la investigación cuantitativa. Con los cálculos realizados, obtuvimos una intención de compra de 46,179%.

Además, debemos considerar el ajuste por alcance de la distribución. Teniendo en cuenta este dato, el mercado potencial arrojó un número de 33.325 personas.

---

<sup>23</sup> Anexo Plan de Marketing. Canales de Distribución y Ventas. Intención de Compra. Página 98.

## **PRECIO**

Para determinar el precio de los smoothies realizaremos un análisis de los costos, del valor percibido y del valor económico y finalmente, del precio de los productos similares que existen en el mercado considerados como competencia.

### **Determinación del precio según el costo**<sup>24</sup>

El **enfoque de costos** que se utilizó para fijar los precios fue el **enfoque de contribución**. Considerándose para el análisis únicamente aquellos costos que son directamente asignables al smoothie y además evitables en el transcurso del negocio, es decir los costos futuros. Este enfoque brinda una mayor flexibilidad en la fijación de precios. El resto de los costos serán considerados como irrelevantes para la fijación de precios.

Costos unitarios<sup>25</sup>:

- Banana – Naranja – Frutilla: \$9,13
- Kiwi – Frutilla: \$13,48
- Naranja – Durazno: \$9,83

### **Determinación del precio según el valor percibido**<sup>26</sup>

De los resultados de la investigación cuantitativa de mercado realizada obtuvimos el rango de precios dentro del cual el target aceptaría comprar el producto. El intervalo de precios de \$21 a \$25 para el formato de 330ml, fue el más elegido con el 89,86% de aceptación entre los encuestados.

### **Determinación del precio según el valor económico**<sup>27</sup>

El valor económico nos permite conocer cuál es el precio máximo que se puede cobrar por la bebida, nos da el precio máximo que un consumidor informado del mercado está dispuesto a pagar. Sin embargo es un valor que debemos fijar nosotros como productores. Para ello tomamos como valor de referencia al competidor indirecto “Jugo Orgánico Las Brisas”, ya que es el producto que actualmente el consumidor

---

<sup>24</sup> Anexo Plan de Marketing. Precio. Determinación del precio según el costo. Página 102.

<sup>25</sup> Anexo Plan de Marketing. Precio. Determinación del precio según el costo. Página 102.

<sup>26</sup> Anexo Plan de Marketing. Precio. Determinación del precio según el valor percibido. Página 103.

<sup>27</sup> Anexo Plan de Marketing. Precio. Determinación del precio según el valor económico. Página 103.

puede considerar como mejor sustituto de nuestros smoothies, este valor queda fijado en \$31 (presentación más pequeña de la marca: 250 ml).

Consideramos fundamental el cálculo del valor de diferenciación:

Atributos	Factor de mejora	Peso	Mejora x Peso
Sabor de fruta natural	15%	20%	3%
Libre de azúcar	20%	30%	6%
Precio	3%	5%	0.15%
Envase reciclable	8%	15%	1%
Frutas combinadas	15%	20%	3%
Botella plástica	5%	10%	1%
			<b>14%</b>

Los porcentajes de mejora se colocaron al comparar la presentación de 250 ml del Jugo Orgánico Las Brisas con las características que reúne en cada atributo el Smoothie Orgánico Nice & Smoothie.

- **Sabor de fruta natural:** la mejora es del 15% ya que el sabor de Las Brisas pierde la condición de 100% de fruta natural al contener agregados como azúcar y agua, ello hace que su consistencia sea más líquida y se pierda la sensación de pulpa propia de una fruta natural.
- **Libre de azúcar:** la mejora es del 20% debido a que el mayor diferencial de Nice & Smoothie es que no posee azúcar agregada mientras que Las Brisas agrega azúcar a su bebida para bajar la acidez de las frutas y lograr mayor preservación del producto.
- **Precio:** la mejora es del 3%, porque hay poca diferencia con Las Brisas, si bien el valor que se toma como referencia es \$31, los precios de este competidor varían según la variedad de fruta que contenga la botella.
- **Envase reciclable:** la mejora es del 8% ya que el envase de Las Brisas es de vidrio y su tapa de metal, mientras que Nice & Smoothie es de plástico totalmente reciclable y se utilizan tintas ecológicas en su etiqueta.
- **Frutas combinadas:** la mejora es del 15% debido a que Las Brisas ofrece jugos de un solo sabor. Nice & Smoothie combina distintas variedades de frutas, según lo preferido por el target encuestado.
- **Botella plástica:** la mejora es del 5% porque el envase de Nice & Smoothie permite una mejor manipulación de la bebida y su presentación de 330 ml facilita el consumo



individual mientras que conserva el producto en condiciones óptimas. Por otro lado, Las Brisas solo ofrece botellas de vidrio lo cual implica roturas y un mayor cuidado para su manipulación.

En base a ello, podemos decir que el **valor económico** para los smoothies orgánicos envasados en su presentación de 330 ml, finalmente es de:

$$\text{Valor de referencia} + (\text{Valor de referencia} \times \% \text{ de diferenciación})$$

$$\$31 + (\$31 \times 14\%) = \underline{\underline{\$ 35,34.}}$$

### **Determinación del precio según la competencia**<sup>28</sup>

Nice & smoothie estará hecho únicamente de frutas orgánicas sin agregados. Su presentación en botellas de 330 ml se comercializará en quioscos y supermercados.

No cuenta con competidores directos ya que actualmente no existe un smoothie orgánico envasado. Sin embargo, existen smoothies que se preparan y venden en el momento tales como los comercializados por las cafeterías Delicity y Smoothway o los frappés de Mc Donald's. En cuanto a los competidores referidos a lo orgánico, existen distintos jugos orgánicos como Las Brisas, Purificare, Natufresh y Jual.

Estos competidores indirectos apuntan al segmento meta de Nice & Smoothie, pero difieren en cuanto al producto en sí y a los puntos de adquisición de los mismos.

Por ende se consideraron los precios de cada una de las marcas antes mencionadas a fin de conocer el rango dentro del cual podemos colocar nuestro precio.

Competidor	Precio	Tamaño
Mc Café	\$25	300 ml
Smoothway	\$34	300 ml
Las Brisas	\$31	250 ml
Purificare	\$15	170 ml
Natufresh	\$33	500 ml
Jual	\$36	250 ml

### **Estrategia de precios**<sup>29</sup>

#### **Precios al consumidor**

Se utilizará una **estrategia de precios fijos neutros**. Es decir, el precio será fijado en función de lo que el consumidor promedio está dispuesto a pagar y considera justo,

<sup>28</sup> Anexo Plan de Marketing. Precio. Determinación del precio según la competencia. Página 105.

<sup>29</sup> Anexo Plan de Marketing. Precio. Estrategia de precios. Página 106.

tomando además como referencia a la competencia. Se justificará el precio del producto por los atributos diferenciales que ofrece, diferenciándonos dentro de la categoría bebidas, que está saturada de bebidas similares entre sí. La elección de esta estrategia se fundamenta además con que la marca Nice & Smoothie va dirigida a toda la industria y no únicamente a un segmento nicho.

Los smoothies están en la etapa de introducción en el ciclo de vida, por ello, al ser un producto novedoso los consumidores tomarán el precio como indicador de calidad, esto implica que durante las primeras etapas lo importante sea educar al consumidor sobre que se arriesgue a probar el producto nuevo. Aquí la elasticidad de la demanda es relativamente baja, porque además el consumidor no dispone de marcas alternativas para poder comparar.

#### Precios al canal de distribución

A pesar de que al utilizar canales indirectos como fabricantes no manejamos el precio final de venta, si podemos conocer los márgenes que éstos aplican a los productos y de esa manera colocar un precio de venta minorista acorde para que el producto llegue a los consumidores finales dentro de un rango de precios que deseamos. Con el fin principalmente de que el precio del smoothie quede fijado según lo que los consumidores están dispuestos a pagar (entre \$21 y \$25), los precios actuales de la competencia (entre \$15 y \$36), y sabiendo que el margen que manejan los quioscos para las bebidas es del 50%, mientras que los supermercados utilizan un margen del 75%, entonces los precios de venta minoristas quedaron fijados de la siguiente manera:

<b>Quioscos</b>		
Banana-Frutilla-Naranja	Naranja-Durazno	Kiwi-Frutilla
<b>\$17.40</b>	<b>\$17.34</b>	<b>\$18</b>
<b>Supermercados</b>		
Banana-Frutilla-Naranja	Naranja-Durazno	Kiwi-Frutilla
<b>\$17.34</b>	<b>\$14.50</b>	<b>\$15.50</b>
<b>Ferias</b>		
Banana-Frutilla-Naranja	Naranja-Durazno	Kiwi-Frutilla
<b>\$26</b>	<b>\$27</b>	<b>\$26</b>

**Márgenes de contribución:**

<b>Quioscos</b>		
Banana-Frutilla-Naranja \$17.40	Naranja-Durazno \$17.34	Kiwi-Frutilla \$18
<b>91%</b>	<b>76%</b>	<b>33.53%</b>
<b>Supermercados</b>		
Banana-Frutilla-Naranja \$17.34	Naranja-Durazno \$14.50	Kiwi-Frutilla \$15.50
<b>90%</b>	<b>48%</b>	<b>15%</b>
<b>Ferias</b>		
Banana-Frutilla-Naranja \$26	Naranja-Durazno \$26	Kiwi-Frutilla \$27
<b>185%</b>	<b>164%</b>	<b>100.30%</b>

## **PROMOCIÓN Y PLAN DE COMUNICACIÓN<sup>30</sup>**

Debido a la reducida disponibilidad de capital financiero y acorde a los resultados obtenidos en las encuestas, consideramos que la mejor opción para comenzar a promover nuestro producto es la utilización de redes sociales como (Facebook, Google+ e Instagram) Google Adwords y Search. Para ello recurriremos a una empresa llamada Frubis que se encargará de diseñar, controlar y actualizar dichas páginas.

Por otro lado, nos parece fundamental la presencia en ferias del sector como ser Buenos Aires Market. De esta forma, nos acercaremos aún más al público objetivo y le brindaremos la posibilidad de probar nuestra nueva bebida permitiéndole tener contacto con nuestra marca. Además suelen concurrir alrededor de 20 mil personas por edición (todos los meses, fin de semana por medio).

Realizaremos publicidad exterior, con comienzo en la temporada de invierno, con el fin de lograr reconocimiento de marca. Para ello elegimos cara pantallas, refugios/chupetes transiluminados que se encuentren en los barrios de Recoleta y Microcentro, y también el túnel de conexión de la estación de subte Bulnes al Alto Palermo. La agencia contratada será Commedia<sup>31</sup>.

Haremos uso de material POP (Cenefas, Stoppers de góndola y Movies) para los puntos de venta en los que operemos.

Finalmente, elegiremos puntos estratégicos dentro de los barrios en que vamos a distribuir el producto para realizar muestras gratis y difundir en esas zonas el smoothie orgánico. Dichos puntos estratégicos serán El Rosedal, Plaza Francia, y las universidades UADE y UCA.

Todas estas acciones, se estiman que costarán alrededor de \$319.788 para el primer año de ejercicio.

Con lo anteriormente dicho, podemos deducir que no se realizarán acciones de pre-lanzamiento, sino que la comunicación se iniciará junto con el lanzamiento del producto. Posteriormente, la comunicación orientada a la recordación se realizará durante la etapa de estacionalidad del smoothie.

---

<sup>30</sup> Anexo Plan de Marketing. Promoción y Plan de Comunicación. Página 109.

<sup>31</sup> [www.Commedia.com.ar](http://www.Commedia.com.ar)

## Acciones y medios

## PLAN DE COMUNICACIONES AÑO 1

Tipo ACCIÓN	Asignación Coste	COSTE Unidad	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	ACC/INS																																																															
E-commerce Branding	Smoothies	7.000,00	1	1	1	1									4																																																															
E-commerce Ventas	Smoothies	7.000,00					1	1	1	1	1	1	1	1	8																																																															
Buenos aires Market	Smoothies	3.225,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24																																																															
Muestra G. Facultades	Smoothies	1.433,00	2	2	1	1	1	1	2						12																																																															
Muestra G. Rosedal	Smoothies	1.433,00	2	1	1	1	1		2					2	14																																																															
Muestra G. Plaza Francia	Smoothies	1.433,00	1	1	1	1	1		2					2	10																																																															
Material POP	Smoothies	30.000,00	1												1																																																															
Publicidad Exterior	Smoothies	7.000,00							1	1	1	1	1	1	6																																																															
Publicidad Exterior	Smoothies	300,00	2	2	3	3	3	3		6	6	6	6	6	46																																																															
Publicidad A.Palermo	Smoothies	6.000,00	1	1											2																																																															
Publicidad A.Palermo	Smoothies	3.000,00								1	1	1			3																																																															
<b>6.165,82</b>			<b>9</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN - 1 - POR MEDIOS

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Total
E-commerce Branding	7.000	7.000	7.000	7.000	0	0	0	0	0	0	0	0	28.000,00
E-commerce Ventas	0	0	0	0	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	56.000,00
Buenos aires Market	6.450	6.450	6.450	6.450	6.450	6.450	6.450	6.450	6.450	6.450	6.450	6.450	77.400,00
Muestra G. Facultades	5.732	2.866	0	0	2.866	2.866	2.866	0	0	0	0	0	17.196,00
Muestra G. Rosedal	4.299	4.299	4.299	1.433	0	0	2.866	0	0	0	0	2.866	20.062,00
Muestra G. Plaza Francia	2.866	2.866	1.433	1.433	0	0	2.866	0	0	0	0	2.866	14.330,00
Material POP	30.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30.000,00
Publicidad Exterior	0	0	0	0	0	0	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	42.000,00
Publicidad Exterior	600	600	900	900	900	900	0	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	13.800,00
Publicidad A.Palermo	6.000	6.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12.000,00
Publicidad A.Palermo	0	0	0	0	0	0	0	0	3.000	3.000	3.000	0	9.000,00
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
	62.947	30.081	20.082	17.216	17.216	17.216	29.048	22.250	25.250	25.250	25.250	27.982	319.788,00

## TABLERO DE CONTROL<sup>32</sup>

La medición del desempeño del negocio a lo largo del proyecto, se llevará a cabo mediante la utilización del siguiente tablero de control:

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Financiera	Rentabilidad de la inversión para reinversión y sustento del negocio	Rentabilidad sobre inversión total(ROI)	Anual	Mayor a 1	1-0	Menor 0
Aprovisionamiento	Cumplimiento de entrega	Porcentaje de veces en que las mercaderías fueron entregadas a término	Mensual	100%	menor 100% hasta 95%	Menor 95%
Aprovisionamiento	control de calidad de proveedor	Porcentaje de desecho de materia prima respecto a la recibida	Mensual	menor a 3%	3%- 5%	Mayor 5%
Producción	Cumplir con requisitos de calidad de certificadoras	Porcentaje auditorías de certificadoras aprobadas	Anual	Igual que 100%	Menor 100% hasta 75%	Menor 75%
Producción	control de pérdidas por materia prima	Cantidad de materia prima utilizada respecto de la desechada	Mensual	menor 3%	3% - 5%	Mayor 5%
Ventas	Ventas pronosticadas	porcentaje de ventas logradas respecto de ventas pronosticadas	Anual	Mayor o igual 95%	menor 95% hasta 90%	Menor 90%
Marketing	Generar aumento de branding y difusión a través de redes sociales	CTR Redes Sociales	6 meses	Mayor 10%	10%-8%	Menor 8%
		CTR Search	6 meses	Mayor 15%	15%-13%	Menor 13%
		CTR Display	6 meses	Mayor a 1%	1%-0,4%	Menor 0,4%
Marketing	Aumentar la participación en ferias y eventos de alimentación saludable	numero de ferias y eventos	Anual	Mayor o igual que 2 ferias	1 feria más	0 ferias

Se analizarán distintos aspectos del negocio, destacándose principalmente las variables referidas a aprovisionamiento y producción, ya que es este punto donde debemos destacarnos. Respecto a estos ítems evaluaremos: cumplimiento de entrega, control de calidad del proveedor, cumplimiento de requisitos de calidad para obtener certificación, y control de pérdidas por materias primas.

<sup>32</sup> Anexo Plan de Marketing. Producto. Tablero de Control. Página 89.

Se pueden observar tres resultados posibles, en función de su grado de cumplimiento: “óptimo” cuando supera las expectativas, “tolerable” cuando alcanza las expectativas y “deficiente” cuando está por debajo de ellas.

## PUNTOS CRÍTICOS DEL PROYECTO Y PLAN DE CONTINGENCIAS<sup>33</sup>

Identificamos las situaciones que pueden llegar a generar retrasos y cuellos de botella.

- Retraso en la entrega de materia prima.

Si bien los insumos para los smoothies serán pedidos con anticipación por el personal administrativo y serán entregados por el proveedor en la fábrica, en caso de suceder un retraso que frene la producción se evaluará el origen del problema. Si el problema reside en la imposibilidad de realizar el delivery, entonces dispondremos de los rodados propios en los horarios que no se realizan los repartos de smoothies. Si en cambio el problema es que el proveedor no dispone de la materia prima solicitada, entonces se procederá a realizar la compra a un nuevo proveedor. El cambio de proveedores no representa una dificultad mayor ya que existen muchos proveedores que pueden suplir a los actuales.

- Rotura de maquinaria.

Durante los dos primeros años de funcionamiento, la fábrica solo contará con una maquinaria de cada tipo, es por esto que es de suma importancia el correcto funcionamiento de las máquinas. Para ello tomaremos en cuenta que debemos realizar un mantenimiento periódico.

- Imposibilidad de utilizar los rodados, por fallas mecánicas, roturas, multas.

Frente a la imposibilidad de utilización de algún rodado, debemos evitar el retraso en la entrega de pedidos. Para esto se rearmarán las rutas de entrega de los smoothies, buscando cumplir con los pedidos realizados. En caso de ser necesario, además de la reorganización, se abonarán horas extras a los choferes para aumentar el tiempo de entrega y extenderlo de la mañana a la tarde.

- Ausencia de operarios.

Cada operario tiene una descripción de las tareas a realizar en su puesto, en caso de ausencia sin previo aviso y por corto tiempo de alguno de los roles en el proceso productivo, se cubrirá el puesto con otro operario que esté presente ese día, considerando que generará retrasos. Si sucediera que la ausencia del operario es

---

<sup>33</sup> Anexo Plan de Marketing. Puntos Críticos y Plan de Contingencias. Página 116.



prolongada, entonces se procederá a la contratación temporaria de un nuevo operario, en este caso generará aumento de costos.

- Frutas que llegan en mal estado.

Hemos considerado una tolerancia entre un 3% y un 5% de pérdida de frutas, sin embargo, la recepción de materias primas en mal estado superior a un 5% es una proporción no aceptable. En caso de suceder, se contemplará una sanción al proveedor y si continúa el problema se evaluará la compra a un proveedor nuevo.

- Falta de frutas por problemas de cosecha.

Las frutas orgánicas son más sensibles a los problemas climáticos que afecten a las plantaciones, ya que son frutas que no poseen pesticidas ni cuidados químicos. Debido a esto, en caso de que haya un mal año de producción, buscaremos reunir el volumen de insumos necesarios realizando la compra a múltiples proveedores, a fin de no afectar la entrega del producto final al retail.

- Pérdida de lotes terminados por mala conservación.

Los smoothies orgánicos pueden conservarse durante doce meses una vez que fueron envasados. Sin embargo la exposición a muy altas temperaturas o alguna falla durante el proceso productivo, pueden afectar las características intrínsecas de la bebida y generar una degradación del producto. Los controles periódicos del proceso de fabricación, la capacitación de los operarios y el mantenimiento de un ambiente óptimo de la planta evitarán que suceda este problema.

## ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA FINANCIERA

### INVERSIÓN INICIAL

Al ser una nueva empresa, debemos considerar todas las inversiones necesarias para poder dar inicio al negocio. Lo contemplado en la misma se detalla a continuación:

	Valor unitario	Valor total	
Habilitación municipal del establecimiento (800 m2)	2.646,80	2.646,80	
Tarjeta habilitante de transporte de sustancias alimenticias	357,00	357,00	
RNE	1.141,00	1.141,00	
RNAP	766,00	766,00	
Control especial para Bebidas sin alcohol y/o jugos de fruta:	454,00	454,00	
Certificadora	583,00	583,00	
Alquiler (primer mes)	120.000,00	120.000,00	
Registro de CNRT (transporte de carga)	376,00	376,00	
Sopladora	300.000,00	300.000,00	
Batea simple	15.000,00	15.000,00	
Peladora	5.000,00	5.000,00	
Mezcladora	33.500,00	33.500,00	
Exprimidora	6.500,00	6.500,00	
Embotelladora con roscadora	120.000,00	120.000,00	
Horno etiquetador	30.000,00	30.000,00	
Pasterizadora	50.000,00	50.000,00	
Fruta: Frutilla orgánica xkg	36,00	5.922,00	Pedido de fruta para la primera semana
Fruta: Kiwi orgánico xkg	34	4.571,00	
Fruta: Naranja orgánica xkg	12,5	2.422,00	
Fruta: Banana orgánica xkg	11,6	777,00	
Fruta: Durazno orgánico xkg	32,00	4.298,00	
Pectina orgánica xkg	260,00	260,00	Pedido para el primer mes
Ácido cítrico orgánico xkg	60,00	60,00	
Empaque secundario: Cajas de cartón (x25 cajas)	169,00	25.000,00	
Preformas de PET y tapa	0,05	200,00	
Etiquetas termocontraíbles	1,10	4.400,00	
Furgón (x 2)	367.604,77	735.209,54	
Muebles de oficina			
Escritorio (unitario)	850,00	1.700,00	
Silla (unitario)	319,00	1.914,00	
Biblioteca/librero (unitarioa)	1.000,00	4.000,00	
PC (x 2)	10.000,00	20.000,00	
Impresora con Fax (x 2)	3.000,00	6.000,00	
Teléfono	300,00	300,00	
Insumos de papalería (hojas-tonner)	400,00	400,00	Primer mes
Insumos varios (cocina-baño)	300,00	300,00	
Celular (para los conductores que distribuyen)	800,00	1.600,00	
Seguro de los empleados (de vida y ART) mensual	528,00	4.747,00	Pago adelantado primer mes
Seguro de los vehículos mensual	1.850,00	3.700,00	
Seguro de la fábrica (contra terceros, contenido del edificio e incendio) mensual	3.658,33	3.658,33	
Presupuesto de comunicación para el lanzamiento (octubre)	62.947,00	62.947,00	
<b>TOTAL</b>		<b>1.580.709,67</b>	

### **CONSIDERACIONES PARA PROYECCIONES A 5 AÑOS<sup>34</sup>**

A la hora de estimar la performance del negocio, se establecieron los siguientes parámetros:

- Dada la incertidumbre del entorno, los precios y costos de los productos de este análisis se mantendrán fijos.
- Para elaborar el pronóstico de ventas tuvimos en cuenta los 101.474.625 mililitros mensuales estimados.
- Ponderamos la preferencia de los sabores, teniendo en cuenta los resultados de las investigaciones, y consideramos que el sabor Naranja – Durazno sería elegido por el 35% de los potenciales consumidores, el sabor Kiwi – Frutilla por el 32% de los encuestados, y el sabor Naranja – Banana – Frutilla por el 33%.
- Estimamos que para fin del primer año el ajuste por conciencia de lanzamiento será del 60%.
- En cuanto a los innovadores (2,5%) los repartimos durante los primeros 4 meses. Luego introdujimos a los adaptantes tempranos (13,5%), distribuyéndolos desde febrero 2016 a noviembre 2016. Más tarde incluimos a la mayoría temprana (34%) la cual fue distribuida para los meses que restaban del año 2, el año 3 y 4 completo. Finalmente, consideramos a la mayoría tardía (34%) donde parte de ellos los incluimos en el quinto año.
- Para los meses de Mayo y Agosto se consideró una estacionalidad del 5%, y para los meses Junio y Julio una estacionalidad del 10%; por lo tanto en dichos meses el crecimiento no aumenta en la misma proporción que los otros meses.
- Para el segundo año estimamos un crecimiento del 3%. A su vez, incluimos un ajuste por distribución debido a una mayor presencia en puntos de venta en el barrio de Palermo; el mismo fue de un 10%. También consideramos un aumento en el ajuste por conciencia de lanzamiento de un 10%.
- En el tercer año decidimos expandirnos a los barrios de Belgrano, Núñez y Colegiales, por lo que el ajuste de distribución aumentó un 30%. Además, consideramos un crecimiento de mercado del 4%. Por último, estimamos que el

---

<sup>34</sup> Anexo Plan de Marketing. Análisis de Factibilidad Económica Financiera. Consideraciones para proyecciones a 5 años. Página 121.

ajuste por conciencia de lanzamiento bajó a 50% debido a que las acciones de comunicación disminuyeron también.

- Para el cuarto año de ejercicio, estimamos un crecimiento del 5% y el ajuste de conciencia lo mantuvimos en 50%.
- Finalmente, para el quinto año consideramos un crecimiento del 6% mientras que el ajuste de conciencia se mantuvo en 50%.
- En el mes de Octubre no se observarán gastos en comunicación, dado que fueron considerados en la inversión inicial.
- En cuanto a las ferias, consideramos que a partir del año 2 nos incorporaremos en nuevas ferias por lo que aplicamos un crecimiento del 50% año tras año.
- En el mes de Abril (Semana de la Tierra) y Septiembre (Día de la Primavera), promoveremos una mayor comunicación del producto por lo que se observará un aumento en el presupuesto de la misma.
- Para la administración de inventarios no se realizaron cálculos de lote óptimo que contemplen el manejo de los mismos ya que nos encontramos frente a materia prima de naturaleza perecedera. Manejaremos la producción utilizando las frutas frescas dado que tampoco pueden permanecer almacenadas por un tiempo muy prolongado. Se contempla que por pedido habrá un porcentaje de desecho y resultará ser variable. Todo ingreso de materia prima será procesado y solo lo almacenaremos por poco tiempo.
- Para el proyecto tuvimos en cuenta, en la inversión inicial, el total del costo de las maquinarias y calculamos sus amortizaciones; para luego, en el quinto año, considerar el valor residual de las mismas como un cobro en el cash flow.

El lanzamiento del nuevo smoothie orgánico envasado “Nice & Smoothie”, resulta ser un proyecto viable.

Tras realizar el análisis de valor actual neto<sup>35</sup>, se estima un resultado positivo en el quinto año de \$1.349.591,15, tomando como referencia una tasa de corte del 20,15%. Se consideró la tasa de descuento del Préstamo Verde del Banco Ciudad para proyectos sustentables que se radiquen en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

---

<sup>35</sup> Anexo Plan de Marketing. Análisis de Factibilidad Económica Financiera. Flujo de Caja VAN - TIR. Página 130.

La tasa interna de retorno obtenida es del 40,43% en el quinto año.

La inversión inicial<sup>36</sup> para el lanzamiento es de \$1.580.710, y se recupera luego de 3 años y 5 meses. Incluye maquinarias, habilitaciones, certificadora, materias primas para la primer semana, camionetas, equipamiento de oficina, insumos varios del primer mes, contratación de seguros y el presupuesto de comunicación del mes de Octubre.

El resultado neto estimado para el primer año<sup>37</sup>, comenzando en octubre de 2015 con la comercialización de los smoothies, corresponde a un total de \$460.897. Además, se realizaron las proyecciones de ventas para los próximos 5 años, manteniendo los precios y costos variables fijos, y variando las unidades.

A continuación se presentan los escenarios económicos financieros del primer año abierto y del año 1 al 5 cerrados:

---

<sup>36</sup> Anexo Plan de Marketing. Análisis de Factibilidad Económica Financiera. Inversión Inicial. Página 117.

<sup>37</sup> Anexo Plan de Marketing. Análisis de Factibilidad Económica Financiera. Resultados Económicos y Financieros a 5 años. Página 127.

ESTADO DE RESULTADO EXTENDIDO PRIMER PERIODO												
AÑO 1												
Concepto	2015			2016								
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
<b>VENTAS</b>	\$ 40.904,30	\$ 165.662,40	\$ 293.999,63	\$ 506.190,66	\$ 621.745,30	\$ 747.526,01	\$ 828.311,99	\$ 849.070,92	\$ 901.939,72	\$ 1.005.018,55	\$ 1.224.061,05	\$ 1.441.876,43
Costo de ventas	\$ 26.486,72	\$ 107.271,22	\$ 190.373,32	\$ 327.773,19	\$ 402.598,18	\$ 484.044,85	\$ 536.356,12	\$ 549.798,13	\$ 584.032,22	\$ 650.778,76	\$ 792.615,16	\$ 933.656,95
Otras ventas (ferias)	\$ 26.320,00	\$ 26.320,00	\$ 26.320,00	\$ 26.320,00	\$ 26.320,00	\$ 26.320,00	\$ 26.320,00	\$ 26.320,00	\$ 26.320,00	\$ 26.320,00	\$ 26.320,00	\$ 26.320,00
Otros costos (ferias)	\$ 10.767,00	\$ 10.767,00	\$ 10.767,00	\$ 10.767,00	\$ 10.767,00	\$ 10.767,00	\$ 10.767,00	\$ 10.767,00	\$ 10.767,00	\$ 10.767,00	\$ 10.767,00	\$ 10.767,00
<b>Utilidad bruta</b>	\$ 29.970,57	\$ 73.944,17	\$ 119.179,31	\$ 193.970,48	\$ 234.700,12	\$ 279.034,16	\$ 307.508,87	\$ 314.825,79	\$ 333.460,50	\$ 369.792,79	\$ 446.998,89	\$ 523.772,48
<b>Utilidad bruta %</b>	45%	39%	37%	36%	36%	36%	36%	36%	36%	36%	36%	36%
Gastos de Administración	\$ 63.995,00	\$ 105.333,00	\$ 107.383,00	\$ 105.787,00	\$ 107.383,00	\$ 105.333,00	\$ 107.383,00	\$ 105.333,00	\$ 107.383,00	\$ 105.333,00	\$ 107.383,00	\$ 105.333,00
Gastos de Comercialización	\$ 17.340,00	\$ 47.421,00	\$ 37.422,00	\$ 34.556,00	\$ 34.556,00	\$ 34.556,00	\$ 46.388,00	\$ 39.590,00	\$ 42.590,00	\$ 42.590,00	\$ 42.590,00	\$ 45.322,00
Gastos de Producción	\$ 51.000,00	\$ 51.000,00	\$ 51.000,00	\$ 51.000,00	\$ 51.000,00	\$ 51.000,00	\$ 51.000,00	\$ 51.000,00	\$ 51.000,00	\$ 51.000,00	\$ 51.000,00	\$ 51.000,00
<b>TOTAL gastos operativos</b>	\$ 132.335,00	\$ 203.154,00	\$ 194.905,00	\$ 190.443,00	\$ 198.039,00	\$ 208.989,00	\$ 205.204,00	\$ 254.923,00	\$ 252.198,00	\$ 239.923,00	\$ 238.973,00	\$ 231.655,00
Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 207.803,00
<b>Utilidad operacional</b>	\$ -102.364,43	\$ -129.209,83	\$ -75.725,69	\$ 3.527,48	\$ 36.661,12	\$ 70.045,16	\$ 102.304,87	\$ 59.902,79	\$ 81.262,50	\$ 129.869,79	\$ 208.025,89	\$ 84.314,48
Impuesto a las ganancias	\$ -35.827,55	\$ -45.223,44	\$ -26.503,99	\$ 1.234,62	\$ 12.831,39	\$ 24.515,81	\$ 35.806,70	\$ 20.965,98	\$ 28.441,88	\$ 45.454,43	\$ 72.809,06	\$ 29.510,07
<b>Utilidad del período</b>	\$ -66.536,88	\$ -83.986,39	\$ -49.221,70	\$ 2.292,86	\$ 23.829,73	\$ 45.529,35	\$ 66.498,16	\$ 38.936,81	\$ 52.820,63	\$ 84.415,36	\$ 135.216,83	\$ 54.804,41

AÑOS	1°	%	2°	%	3°	%	4°	%	5°
<b>VENTAS</b>	\$ 8.626.306,96	36%	\$ 11.761.193,17	7%	\$ 12.537.431,92	7%	\$ 13.415.052,15	8%	\$ 14.528.501,48
Costo de ventas	\$ 5.585.784,83		\$ 7.615.714,89		\$ 8.118.352,07		\$ 8.686.636,72		\$ 9.407.627,57
Otras ventas (ferias)	\$ 315.840,00	50%	\$ 473.760,00	50%	\$ 710.640,00	50%	\$ 1.065.960,00	50%	\$ 1.598.940,00
Otros costos (ferias)	\$ 129.204,00		\$ 193.806,00		\$ 290.709,00		\$ 436.063,50		\$ 654.095,25
<b>Utilidad bruta</b>	\$ 3.227.158,13		\$ 4.425.432,28		\$ 4.839.010,84		\$ 5.358.311,93		\$ 6.065.718,66
<b>Utilidad bruta %</b>	36%		36%		37%		37%		38%
Gastos de Administración	\$ 1.233.362,00		\$ 1.276.750,00		\$ 1.288.142,80		\$ 1.288.142,80		\$ 1.299.535,60
Gastos de Comercialización	\$ 464.921,00		\$ 461.280,00		\$ 435.960,00		\$ 413.172,00		\$ 392.663,00
Gastos de Producción	\$ 612.000,00		\$ 612.000,00		\$ 856.800,00		\$ 856.800,00		\$ 979.200,00
<b>TOTAL gastos operativos</b>	\$ 2.310.283,00		\$ 2.350.030,00		\$ 2.580.902,80		\$ 2.558.114,80		\$ 2.671.398,60
Amortizaciones	\$ 207.803,00		\$ 207.803,00		\$ 216.153,00		\$ 216.153,00		\$ 216.153,00
<b>Utilidad operacional</b>	\$ 709.072,13		\$ 1.867.599,28		\$ 2.041.955,04		\$ 2.584.044,13		\$ 3.178.167,06
Impuesto a las ganancias	\$ 248.175,25		\$ 653.659,75		\$ 714.684,27		\$ 904.415,45		\$ 1.112.358,47
<b>Utilidad del período</b>	\$ 460.896,88	163%	\$ 1.213.939,53	9%	\$ 1.327.270,78	27%	\$ 1.679.628,69	23%	\$ 2.065.808,59

## POLÍTICA DE COBROS Y PAGOS<sup>38</sup>

Cobro: Se ha considerado que los supermercados pagarán a 90 días, mientras que los quioscos lo harán dentro de los 15 días. A medida que vaya aumentando la relación y la confianza con los minoristas, trataremos de negociar los plazos ofreciendo algún tipo de beneficio con el fin de adelantar los cobros.

Por lo tanto, consideramos que dentro del año en curso se cobrará el 84% del total de las ventas, y el 16% restante se cobrará al año siguiente.

Pago: A excepción de los salarios de los vendedores, los pagos se realizarán a 30 días, incluyendo los gastos de publicidad, los controles de calidad, la compra de materias primas y demás gastos. Las materias primas se comprarán en el mes de septiembre que es cuando se comenzará a producir. El resto ya lo deberemos tener adquirido con anticipación con el fin de no atrasar el lanzamiento del producto.

Aquí presentamos los cash flow correspondientes:<sup>39</sup>

	AÑO 1												
	F0	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
<b>Saldo acumulado al inicio</b>	<b>-1.580.710</b>												
<b>COBROS</b>													
Cobros por ventas		19.634	79.518	162.390	329.116	451.318	622.032	720.897	796.268	863.653	923.926	1.056.558	1.214.710
Cobro por otras ventas (ferias)		26.320	26.320	26.320	26.320	26.320	26.320	26.320	26.320	26.320	26.320	26.320	26.320
Valor residual de maquinarias													
<b>PAGOS</b>													
Otros pagos operativos		340	30.923	30.923	31.377	30.923	30.923	30.923	30.923	30.923	30.923	30.923	30.923
Salarios		87.000	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000
Compras materia prima		37.254	118.038	201.140	338.540	413.365	494.812	547.123	560.565	594.799	661.546	803.382	944.424
Gastos de comunicación			30.081	20.082	17.216	17.216	17.216	29.048	22.250	25.250	25.250	25.250	27.982
S. Profesionales (contador)		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Seguros			12.105	12.105	12.105	12.105	12.105	12.105	12.105	12.105	12.105	12.105	12.105
Otros servicios (seguridad y limpieza)		38.145	38.145	38.145	38.145	38.145	38.145	38.145	38.145	38.145	38.145	38.145	38.145
Material Oficina (insumos)			700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
Transportes (gastos distr)		6.360	6.360	6.360	6.360	6.360	6.360	6.360	6.360	6.360	6.360	6.360	6.360
Otros pagos (luz, gas, agua, rentas, abl)		4.850	2.800	4.850	2.800	4.850	2.800	4.850	2.800	4.850	2.800	4.850	2.800
Compra de nueva maquinaria		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Saldo neto</b>		<b>-129.995</b>	<b>-222.314</b>	<b>-214.595</b>	<b>-180.807</b>	<b>-135.027</b>	<b>-43.709</b>	<b>-11.037</b>	<b>59.739</b>	<b>87.841</b>	<b>83.417</b>	<b>72.163</b>	<b>88.591</b>
<b>Saldo acumulado al cierre</b>	<b>-1.580.710</b>	-1.710.704	-1.933.019	-2.147.614	-2.328.421	-2.463.448	-2.507.157	-2.518.194	-2.458.454	-2.370.613	-2.287.196	-2.215.033	-2.126.442

<sup>38</sup> Anexo Plan de Marketing. Análisis de Factibilidad Económica Financiera. Política de Cobros y Pagos. Página 123.

<sup>39</sup> Anexo Plan de Marketing. Análisis de Factibilidad Económica Financiera. Resultados Económicos y financieros a 5 años. Página 127.

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>COBROS</b>					
Cobros por ventas	7.240.019	10.965.690	12.413.234	13.274.633	14.350.349
Cobro por otras ventas (ferias)	315.840	315.840	315.840	315.840	315.840
Valor residual de maquinarias	0	0	0	0	342.257
<b>PAGOS</b>					
Otros pagos operativos	340.947	375.396	375.396	375.396	375.396
Salarios	1.044.000	1.044.000	1.288.800	1.288.800	1.411.200
Compras materia prima	5.714.989	7.809.521	8.409.061	9.122.700	10.061.723
Gastos de comunicación	256.841	253.200	227.880	205.092	184.583
S. Profesionales (contador)	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Seguros	133.155	145.260	156.653	156.653	168.046
Otros servicios (seguridad y limpieza)	457.740	457.740	457.740	457.740	457.740
Material Oficina (insumos)	7.700	8.400	8.400	8.400	8.400
Transportes (gastos distr)	76.320	76.320	76.320	76.320	76.320
Otros pagos (luz, gas, agua, rentas, abl)	45.900	45.900	45.900	45.900	45.900
Compra de nueva maquinaria	0	0	83.500	0	0
<b>Saldo neto</b>	<b>-545.732</b>	<b>1.041.793</b>	<b>1.575.424</b>	<b>1.829.472</b>	<b>2.195.139</b>
<b>Saldo acumulado al cierre</b>	<b>-2.672.174</b>	<b>-1.630.382</b>	<b>-54.958</b>	<b>1.774.514</b>	<b>3.969.653</b>



## **FLUJO DE CAJA – VAN Y TIR<sup>40</sup>**

Inversión inicial: \$1.580.710. Este es el monto que debe invertir la empresa para que el proyecto pueda llevarse a cabo.

Tasa de corte: 20,15%. Esta tasa es la tasa de interés o costo de oportunidad del dinero contra el cual voy a comparar la tasa que genera el negocio.

Se consideró la tasa de descuento del Préstamo Verde del Banco Ciudad para proyectos sustentables que se radiquen en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

### Flujo de caja

	Inversión	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de caja	-1,580,710	-545,732	1,041,793	1,575,424	1,829,472	2,195,139

### Valor actual neto

Trae a valor presente los flujos futuros del negocio. Expresa el valor de ese dinero en la actualidad. Como el VAN dio mayor a cero, entonces el proyecto es rentable y se dice que construye valor.

VAN a 5 años = \$ 1.349.591,15

### Tasa Interna de Retorno

La TIR nos da la rentabilidad del proyecto, es la tasa del negocio, como es mayor a la tasa de interés del préstamo que tomamos, entonces conviene invertir.

TIR a 5 años = 40,43%

---

<sup>40</sup> Anexo Plan de Marketing. Análisis de Factibilidad Económica Financiera. Flujo de Caja VAN - TIR. Página 130.

### Payback

Me permite saber el tiempo que tardo en comenzar a ganar dinero.

$$\begin{array}{rcll} \text{PB=} & -1.580.710 + (-545.732,3575/1,2015) = & -2.034.919 & \text{AÑO 1} \\ & -2.034.919 + (1.041.792,72/(1,2015)^2) = & -1.313.257 & \text{AÑO 2} \\ & -1.313.257 + (1.575.423,89/(1,2015)^3) = & -404.964 & \text{AÑO 3} \\ & -404.964 + (1.829.471,78/(1,2015)^4) = & 472.907 & \text{AÑO 4} \\ & & & \\ & \frac{1.575.423,885}{(1,2015)^3} = & 908.293 & \\ & \frac{404.964}{908.293} = & 0,45 & \text{5 MESES} \end{array}$$

Se tardará tres años y cinco meses en recuperar la inversión realizada.

## **ANÁLISIS DE ESCENARIOS<sup>41</sup>**

Analizaremos el negocio en base a diferentes escenarios: probable, pesimista y optimista.

Los supuestos son:

- Probable: corresponde a todo el análisis realizado a lo largo del proyecto.

Comenzaremos el año 1 con cinco operarios, luego incorporaremos un operario más en el año 3 y otro más en el año 5. En cuanto a las maquinarias, se comprarán dos nuevas durante el tercer año de ejercicio.

- Optimista: en este caso consideramos una intención de compra de 90,52%, proveniente de la suma de los resultados obtenidos en las encuestas de quienes respondieron Definitivamente SI (40,37%), Probablemente SI (44,34%), e Indiferente (5,81%). No le aplicamos ningún tipo de ajuste. Las ventas en ferias se mantienen iguales. Además, se tendrá en cuenta un crecimiento de mercado de 4% para el año 2, 5% para el año 3, 6% para el año 4, y 7% para el año 5.

En este caso, comenzamos el año 1 con siete operarios, a diferencia del probable que iniciaba con cinco. Además incorporamos un operario en el año 3 y otro en el año 5. A su vez, iniciamos el ejercicio con dos maquinarias más y en el tercer año incorporamos dos más.

- Pesimista: para este escenario consideramos que el ajuste por conciencia a fin del primer año en vez de ser 60%, será 51% luego de considerar un 15% de disminución. Las ventas en ferias se mantienen iguales.

Por su parte, para el año 2 no se tendrá en cuenta el 10% de ajuste de distribución ya que se eliminará la posibilidad de expansión a la zona de Belgrano.

En cuanto al crecimiento de mercado, se tomará un 2% para el año 2, un 3% para el año 3, un 4% para el año 4, y un 5% para el año 5.

Para este escenario mantuvimos la misma cantidad de operarios y maquinarias para todos los años.

---

<sup>41</sup> Anexo Plan de Marketing. Análisis de Factibilidad Económica Financiera. Análisis de Escenarios. Página 132.

AÑOS	1°			2°		
	OPTIMISTA	PROBABLE	PESIMISTA	OPTIMISTA	PROBABLE	PESIMISTA
VENTAS	\$ 16.909.114,76	\$ 8.626.306,96	\$ 7.137.016,31	\$ 23.223.147,30	\$ 11.761.193,17	\$ 9.442.986,29
Costo de ventas	\$ 10.949.143,95	\$ 5.585.784,83	\$ 4.623.422,34	\$ 15.037.663,80	\$ 7.615.714,89	\$ 6.117.250,09
Otras ventas (ferias)	\$ 315.840,00	\$ 315.840,00	\$ 315.840,00	\$ 473.760,00	\$ 473.760,00	\$ 473.760,00
Otros costos (ferias)	\$ 129.204,00	\$ 129.204,00	\$ 129.204,00	\$ 193.806,00	\$ 193.806,00	\$ 193.806,00
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 6.146.606,81</b>	<b>\$ 3.227.158,13</b>	<b>\$ 2.700.229,98</b>	<b>\$ 8.465.437,50</b>	<b>\$ 4.425.432,28</b>	<b>\$ 3.605.690,19</b>
<b>Utilidad bruta %</b>	<b>36%</b>	<b>36%</b>	<b>36%</b>	<b>36%</b>	<b>36%</b>	<b>36%</b>
Gastos de Administración	\$ 1.254.248,80	\$ 1.233.362,00	\$ 1.233.362,00	\$ 1.299.535,60	\$ 1.276.750,00	\$ 1.276.750,00
Gastos de Comercialización	\$ 464.921,00	\$ 464.921,00	\$ 464.921,00	\$ 461.280,00	\$ 461.280,00	\$ 461.280,00
Gastos de Producción	\$ 856.800,00	\$ 612.000,00	\$ 612.000,00	\$ 856.800,00	\$ 612.000,00	\$ 612.000,00
TOTAL gastos operativos	\$ 2.575.969,80	\$ 2.310.283,00	\$ 2.310.283,00	\$ 2.617.615,60	\$ 2.350.030,00	\$ 2.350.030,00
Amortizaciones	\$ 216.153,00	\$ 207.803,00	\$ 207.803,00	\$ 216.153,00	\$ 207.803,00	\$ 207.803,00
<b>Utilidad operacional</b>	<b>\$ 3.354.484,01</b>	<b>\$ 709.072,13</b>	<b>\$ 182.143,98</b>	<b>\$ 5.631.668,90</b>	<b>\$ 1.867.599,28</b>	<b>\$ 1.047.857,19</b>
Impuesto a las ganancias	\$ 1.174.069,40	\$ 248.175,25	\$ 63.750,39	\$ 1.971.084,12	\$ 653.659,75	\$ 366.750,02
<b>Utilidad del período</b>	<b>\$ 2.180.414,60</b>	<b>\$ 460.896,88</b>	<b>\$ 118.393,59</b>	<b>\$ 3.660.584,79</b>	<b>\$ 1.213.939,53</b>	<b>\$ 681.107,18</b>

3°			4°		
OPTIMISTA	PROBABLE	PESIMISTA	OPTIMISTA	PROBABLE	PESIMISTA
\$ 24.988.106,50	\$ 12.537.431,92	\$ 9.971.793,52	\$ 26.987.155,02	\$ 13.415.052,15	\$ 10.570.101,13
\$ 16.180.526,25	\$ 8.118.352,07	\$ 6.459.816,10	\$ 17.474.968,35	\$ 8.686.636,72	\$ 6.847.405,06
\$ 710.640,00	\$ 710.640,00	\$ 710.640,00	\$ 1.065.960,00	\$ 1.065.960,00	\$ 1.065.960,00
\$ 290.709,00	\$ 290.709,00	\$ 290.709,00	\$ 436.063,50	\$ 436.063,50	\$ 436.063,50
<b>\$ 9.227.511,25</b>	<b>\$ 4.839.010,84</b>	<b>\$ 3.931.908,42</b>	<b>\$ 10.142.083,17</b>	<b>\$ 5.358.311,93</b>	<b>\$ 4.352.592,57</b>
<b>36%</b>	<b>37%</b>	<b>37%</b>	<b>36%</b>	<b>37%</b>	<b>37%</b>
\$ 1.310.928,40	\$ 1.288.142,80	\$ 1.276.750,00	\$ 1.310.928,40	\$ 1.288.142,80	\$ 1.276.750,00
\$ 435.960,00	\$ 435.960,00	\$ 435.960,00	\$ 413.172,00	\$ 413.172,00	\$ 413.172,00
\$ 979.200,00	\$ 856.800,00	\$ 612.000,00	\$ 979.200,00	\$ 856.800,00	\$ 612.000,00
\$ 2.726.088,40	\$ 2.580.902,80	\$ 2.324.710,00	\$ 2.703.300,40	\$ 2.558.114,80	\$ 2.301.922,00
\$ 224.503,00	\$ 216.153,00	\$ 207.803,00	\$ 224.503,00	\$ 216.153,00	\$ 207.803,00
<b>\$ 6.276.919,85</b>	<b>\$ 2.041.955,04</b>	<b>\$ 1.399.395,42</b>	<b>\$ 7.214.279,77</b>	<b>\$ 2.584.044,13</b>	<b>\$ 1.842.867,57</b>
\$ 2.196.921,95	\$ 714.684,27	\$ 489.788,40	\$ 2.524.997,92	\$ 904.415,45	\$ 645.003,65
<b>\$ 4.079.997,90</b>	<b>\$ 1.327.270,78</b>	<b>\$ 909.607,02</b>	<b>\$ 4.689.281,85</b>	<b>\$ 1.679.628,69</b>	<b>\$ 1.197.863,92</b>

5°		
OPTIMISTA	PROBABLE	PESIMISTA
\$ 29.496.960,44	\$ 14.528.501,48	\$ 11.341.718,51
\$ 19.100.140,40	\$ 9.407.627,57	\$ 7.347.265,63
\$ 1.598.940,00	\$ 1.598.940,00	\$ 1.598.940,00
\$ 654.095,25	\$ 654.095,25	\$ 654.095,25
<b>\$ 11.341.664,78</b>	<b>\$ 6.065.718,66</b>	<b>\$ 4.939.297,63</b>
<b>36%</b>	<b>38%</b>	<b>38%</b>
\$ 1.322.321,20	\$ 1.299.535,60	\$ 1.276.750,00
\$ 392.663,00	\$ 392.663,00	\$ 392.663,00
\$ 1.101.600,00	\$ 979.200,00	\$ 612.000,00
\$ 2.816.584,20	\$ 2.671.398,60	\$ 2.281.413,00
\$ 224.503,00	\$ 216.153,00	\$ 207.803,00
<b>\$ 8.300.577,58</b>	<b>\$ 3.178.167,06</b>	<b>\$ 2.450.081,63</b>
\$ 2.905.202,15	\$ 1.112.358,47	\$ 857.528,57
<b>\$ 5.395.375,43</b>	<b>\$ 2.065.808,59</b>	<b>\$ 1.592.553,06</b>

## FLUJO DE CAJA – VAN Y TIR DE LOS ESCENARIOS

### Escenario optimista<sup>42</sup>

Inversión inicial: \$1.664.210. Este es el monto que debe invertir la empresa para que el proyecto pueda llevarse a cabo.

Tasa de corte: 20,15%. Esta tasa es la tasa de interés o costo de oportunidad del dinero contra el cual voy a comparar la tasa que genera el negocio.

Se consideró la tasa de descuento del Préstamo Verde del Banco Ciudad para proyectos sustentables que se radiquen en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

### Flujo de Caja

	Inversión	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de caja	-1.664.210	776.899	4.611.408	5.660.548	6.288.629	7.486.490

### Valor Actual Neto

Trae a valor presente los flujos futuros del negocio. Expresa el valor de ese dinero en la actualidad. Como el VAN dio mayor a cero, entonces el proyecto es rentable y se dice que construye valor.

VAN a 5 años = \$ 11.447.813

### Tasa Interna de Retorno

La TIR nos da la rentabilidad del proyecto, es la tasa del negocio, como es mayor a la tasa de interés del préstamo que tomamos, entonces conviene invertir.

TIR a 5 años = 149%

### Payback

Me permite saber el tiempo que tardo en comenzar a ganar dinero.

$$\begin{aligned} \text{PB} &= -1.664.210 + (776898,98/1,2015) = && -1.017.602 && \text{AÑO 1} \\ & -1.017.602 + (4611408,09/(1,2015)^2) = && 2.176.774 && \text{AÑO 2} \end{aligned}$$

<sup>42</sup> Anexo Plan de Marketing. Análisis de Factibilidad Económica Financiera. Flujo de caja – van y tir escenario optimista. Página 144.

$$\frac{776898,98}{1,2015} = 646.607,56$$

$$\frac{1.017.602}{646.607,56} = 1,57 \quad \text{19 DIAS}$$

Se tardará un año y 19 días en recuperar la inversión realizada.

### **Escenario pesimista**<sup>43</sup>

Inversión inicial: \$1.580.710. Este es el monto que debe invertir la empresa para que el proyecto pueda llevarse a cabo.

Tasa de corte: 20,15%. Esta tasa es la tasa de interés o costo de oportunidad del dinero contra el cual voy a comparar la tasa que genera el negocio.

Se consideró la tasa de descuento del Préstamo Verde del Banco Ciudad para proyectos sustentables que se radiquen en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

### Flujo de Caja

	Inversión	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de caja	-1.580.710	-864515,87	689567,272	1047603,27	1124635,35	1184352,26

### Valor Actual Neto

Trae a valor presente los flujos futuros del negocio. Expresa el valor de ese dinero en la actualidad. Como el VAN dio menor a cero, entonces el proyecto no es rentable y se dice que destruye valor.

VAN a 5 años = -\$ 205.928

### Tasa Interna de Retorno

La TIR nos da la rentabilidad del proyecto, es la tasa del negocio, como es menor a la tasa de interés del préstamo que tomamos, entonces no conviene invertir.

<sup>43</sup> Anexo Plan de Marketing. Análisis de Factibilidad Económica Financiera. Flujo de caja – van y tir escenario pesimista. Página 145

TIR a 5 años = 16,66%

### Payback

Me permite saber el tiempo que tardo en comenzar a ganar dinero.

PB=	-1.580.710 + (-864515,87/1,2015) =	-2.300.240	AÑO 1
	-2.300.240 + (689567,27/(1,2015) <sup>2</sup> ) =	-1.822.569	AÑO 2
	-1.822.569 + (10476603,3/(1,2015) <sup>3</sup> ) =	-1.218.535	AÑO 3
	-1.218.535 + (1124635,3/(1,2015) <sup>4</sup> ) =	-678.929	AÑO 4
	-678.929 + (1184352,3/(1,2015) <sup>5</sup> ) =	-205.928	AÑO 5

Se recuperará luego del año 5.

## CONCLUSIÓN

Luego de realizar las investigaciones de mercado cualitativas y cuantitativas y el análisis de factibilidad económica financiera, podemos afirmar que el lanzamiento del nuevo smoothie envasado orgánico “Nice & Smoothie”, es viable y rentable.

La inversión en este proyecto nos trae una oportunidad de desarrollo sostenido en el mercado de bebidas envasadas mediante la creación de una nueva categoría. El diferencial que se ofrece en esta bebida funcional se apalanca, intrínsecamente, en los valores nutricionales que ofrece la fruta triturada orgánica, sin azúcares agregados ni conservantes. Pero, extrínsecamente, nos referimos a que la propuesta representa un compromiso a nivel relacional con el consumidor, para que lleve una vida saludable y a su vez, contribuir al cuidado del medioambiente.

Lo que aquí se destaca es que facilitando la adquisición de un producto orgánico tanto el consumidor como la industria de alimentos orgánicos se beneficia. La divulgación de estos productos hará que, a largo plazo, los productores logren abatir costos por la mayor demanda. Es decir que en este sentido este proyecto denota su factibilidad de forma sostenida en el tiempo.



## BIBLIOGRAFÍA

- Commedia <http://www.commedia.com.ar>
- Manomec S.A. <http://www.manomec.com.ar>
- Ingeniería y Packaging S.A. <http://www.iypsa.com.ar>
- Paralelo Orgánico <http://www.paralelo-organico.blogspot.com>
- Mercado Premium <http://www.mercadopremium.com>
- BioVanda <http://www.biovanda.com.ar>
- Acsur S.A. <http://www.acsur.com.ar>
- Borsellino Impresos <http://www.borsellino.com.ar>
- Liberty Seguros <http://www.libertyseguros.com>
- Provincia Seguros <http://www.provinciaseguros.com.ar>
- Papelera Delmar <http://www.papeleradelmar.com.ar>
- ACyR S.A. <http://www.acyrsa.com.ar>
- Clean Master <http://www.cleanmaster.com.ar>
- Staples <http://www.staples.com.ar>
- Bruni Propiedades S.R.L <http://www.bruniprop.com.ar>
- Organización Internacional Agropecuaria <http://www.oia.com.ar>
- Food Safety S.A. <http://www.foodsafety.com.ar>
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires <http://www.buenosaires.gob.ar>
- Iveco <http://www.iveco.com>
- Ciudad Muebles <http://www.ciudad-muebles.com.ar>
- Baires4 <http://www.baires4.com.ar>
- Compumundo <http://www.compumundo.com.ar>
- Frávega <http://www.fravega.com>
- Garbarino <http://www.garbarino.com>
- FATAGA <http://www.fataga.com.ar>
- Estudio Contable RGR <http://www.estudiorgr.com.ar>
- Mercado Libre <http://www.mercadolibre.com.ar>
- Carrefour <http://www.carrefour.com.ar>
- COTO <http://www.coto.com.ar>

- Disco <http://www.disco.com.ar>
- Open 25 <http://www.open25.com.ar>
- Bandurria <http://www.bandurriadeco.com.ar>
- Planeta Joy <http://www.planetajoy.com>
- Beiro Hogar <http://www.beirohogar.com.ar>
- Pymedia <http://www.pymedia.com.ar>