



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

“Frutas cortadas y empaquetadas”
Cuerpo Teórico

*Fruit &
Break*

Autores:

Casal, Rocío Belén - LU:1026379
Hermida Zavala, Rocío - LU:1034549
Malvagni, Sofía Laura - LU:1026507

Docentes:

Bucciarelli, Mariela
Maltagliatti, Nancy

Curso:

Lunes - Turno Noche - Aula 212
2do cuatrimestre 2016

Fecha de entrega: 21 de Noviembre de 2016

Índice

Resumen Ejecutivo	2
Problema detectado	3
Conclusiones del macroentorno	3
Conclusiones del microentorno	5
La empresa	6
Conclusiones FODA	7
Descripción del segmento	8
Ventaja competitiva	9
Planteo de estrategias	9
Oportunidad detectada y solución	10
Objetivos del Proyecto	10
Investigación de mercados	10
Investigación cualitativa	10
Investigación cuantitativa	12
Estimación de la demanda	13
Estrategia de posicionamiento de la marca	13
MARKETING MIX	15
Producto	15
Precio	18
Plaza	19
Comunicaciones integradas de marketing	20
Análisis Económico – Financiero	26

Resumen Ejecutivo

Luego de realizar un análisis exhaustivo macro y microeconómico del mercado, y una exploración cuali y cuantitativa de diversos factores, se detecta el problema: “El hábito de incorporar frutas frescas en la rutina diaria resulta ser engorroso”.

Así es como la compañía descubre una oportunidad en el mercado y decide ofrecer un producto que cumplirá la función de satisfacer la necesidad de poder incorporar frutas frescas en la rutina diaria de manera fácil y cómoda, basándose en la idea de facilitar el acceso a un snack saludable. El producto consta de incluir frutas frescas, cortadas y empaquetadas, listas para comer, bajo el nombre de “**Fruit & Break**”. Cada paquete contendrá el equivalente a una fruta entera, y resultará práctico por su tamaño, para ser transportado en cualquier momento y lugar. En un comienzo, se lanzarán al mercado tres variedades según: manzanas, peras y uvas.

El producto se podrá adquirir en kioscos y locales de comida “Deli”, en cualquier época del año, aunque existe preferencia de consumo en las estaciones cálidas. Asimismo, se podrá obtener en las zonas de Microcentro, Palermo, Balvanera, Recoleta y Retiro. El tipo de **canal**, será **indirecto corto**, y el tipo de distribución será **selectiva**.

Conforme un análisis tanto cualitativo como cuantitativo del mercado a través de entrevistas en profundidad y encuestas, se puede concluir que el segmento objetivo se caracteriza por variables duras como: ser personas residentes en la Ciudad de Buenos Aires, de ambos sexos, con un rango de edad entre 20 y 49 años, que pertenecen a un nivel socio económico ABC1, C2 y C3. Por otra parte, las principales variables blandas radican en que son personas activas con rutinas diarias y jornadas de trabajo de lunes a viernes que varían entre 4 y 8 horas. También se incluyen estudiantes universitarios, con horarios y tareas variadas. Cabe destacar que el segmento seleccionado considera importante su buena alimentación y consume snacks saludables.

En consecuencia, se aplicará una estrategia de **posicionamiento** basada en los **beneficios** del producto apoyada principalmente en el ahorro de tiempo como resultado de ofrecer al mercado una fruta lista para su consumo.

Para determinar el precio más adecuado de Fruit & Break, se aplica la metodología basada en el **valor económico** del producto. Asimismo, la estrategia a utilizar en el lanzamiento de Fruit & Break será **Precios Promocionales**. A partir del segundo año del proyecto, Noviembre 2017, la empresa planifica ajustar sus precios con el fin de aumentar la rentabilidad.

En cuanto a la comunicación, será realizada principalmente a través de **redes sociales**, Google Adwords, material P.O.P., y un sitio web de la compañía, descartando los medios masivos. La misma será intensiva en el año de lanzamiento, y se hará un refuerzo al tercer año.

La inversión inicial en el mes de Octubre de 2016 es de \$63.800. El **VAN** del proyecto es de \$42.237,54. La **TIR** asciende a 25,20%. Por último, el **Payback** es de 4 años y 1 mes.

Problema detectado

“El hábito de incorporar frutas frescas en la rutina diaria resulta ser engorroso.”

Conclusiones del macroentorno

Luego de realizar un análisis del macroentorno¹ Argentino, se concluye que el desarrollo del negocio se enfrenta a un entorno que, en términos generales, resulta ser **neutral** (con una calificación igual a **-0.21** en una escala de -5 a +5)². Si bien el proyecto se ve afectado principalmente por factores políticos y económicos como ser un índice alto de inflación (entre 40% y 42% anual en el 2016) y un notable aumento de costos logísticos, los factores Sociales y Tecnológicos, son positivos en su gran mayoría. A continuación, se detalla un breve análisis de cada uno de estos factores:

Político y Legal³

Argentina es uno de los países con mayor índice de Riesgo País⁴, lo que impacta negativamente en su atractivo para recibir inversiones extranjeras. Sin embargo, el presidente de la Nación, junto con su equipo de trabajo, insiste en fomentar el crecimiento de la República con capitales extranjeros⁵. Por otra parte, Argentina se enfrenta a una inestabilidad política y social como consecuencia de ciertas variables que se dan de manera simultánea como ser: índices altos de inflación, desaceleración del crecimiento económico, una gran desigualdad de ingresos, percepción de corrupción por parte de la población y crecimiento del desempleo. Además, las acciones del Gobierno, son preocupantes para algunos y genera incertidumbre⁶.

El estado apoya a los emprendedores argentinos a través de la nueva Ley de Emprendedores, cuya función principal es generar un ecosistema favorable para que más proyectos puedan crecer en el país. La Asociación de Emprendedores de Argentina brinda beneficios que impulsan proyectos de start up. Sin embargo, la promulgación de la ley no indica que los emprendedores actualmente tengan el apoyo total del estado. Esto se debe a que el entorno del emprendedurismo es un movimiento que todavía está en desarrollo y no tiene una base sólida⁷.

Si bien el poder Legislativo de la Nación establece numerosas Normativas, Leyes y Códigos que las empresas deben acatar y cumplir, éstas son de carácter moderado así como también lo son los entes gubernamentales que se asocian a la industria para regular las transacciones comerciales. Por último, es importante resaltar como punto débil del país, el

¹ Anexo 1: “Análisis cualitativo del macroentorno”. Página 3

² Anexo 2: “Análisis cuantitativo del macroentorno”. Página 15

³ Anexo 1: “Análisis cualitativo del macroentorno - Político y legal”. Página 3

⁴ Página 12 [en línea] Disponible en: <<http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-291979-2016-02-07.html>> Fecha de consulta: 20 de Septiembre 2016.

⁵ La Nación. [en línea] Disponible en: <<http://www.lanacion.com.ar/1925610-macri-y-la-otra-manera-de-hacer-politica>>. Fecha de consulta: 20 de Septiembre 2016.

⁶ Página 12 [en línea] Disponible en: <<http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-291979-2016-02-07.html>> Fecha de consulta: 20 de Septiembre 2016.

⁷ Ministerio de producción, Presidencia de la Nación. Disponible en: <<http://www.produccion.gob.ar/todo-sobre-la-ley-de-emprendedores/>>. Fecha de consulta: 15 de Agosto 2016.

constante conflicto que generan ciertos grupos de presión como son los sindicatos⁸.

Económico⁹

La visión macroeconómica argentina no es favorable a causa de un futuro incierto, donde existen supuestos poco realistas. La inflación prevista es del 40% anual y el PBI estimado para el año 2017 es del 2,8%.¹⁰ Para el mercado interno se hace muy difícil soportar los costos internos como por ejemplo los logísticos. A pesar de todas estas variables negativas, se puede observar que Argentina es un gran proveedor del mercado frutícola a nivel mundial lo que implica un entorno más favorable para el sector.

Los datos proporcionados por el Banco De La Nación Argentina, informan que la cotización del Dólar al 20 de Noviembre 2016 corresponde \$15,30 para la compra y \$15,70 para la venta.¹¹

Social¹²

Un estudio realizado por la Universidad Torcuato Di Tella, indica que Argentina produce alimentos en cantidad suficiente para 442 millones de personas, sin embargo, se observan tanto personas que presentan déficit de nutrientes en su alimentación, como también excesos. Al país le sobran alimentos pero le falta variedad.¹³ Sin embargo, el entorno Social resulta ser positivo ya que los argentinos muestran una preferencia creciente por los alimentos saludables y destinan una parte mayor de sus ingresos a las versiones más sanas de los productos.¹⁴

Tecnológico¹⁵

El mercado digital crece constantemente a lo largo de las provincias Argentinas, intensificándose en la Ciudad de Buenos Aires. El potencial de las redes sociales es cada vez mayor y, junto a él, aumenta la utilización de los dispositivos móviles. Respecto a los negocios en internet, se acentúa el e-commerce por más que la compra no se concrete a través de dicho medio. También es creciente la inversión en comunicación a través de

⁸Lanacion.com.ar. "Macri impulsa un acuerdo con la oposición, la CGT y los empresarios". [en línea] Disponible en: <<http://www.lanacion.com.ar/1932349-macri-impulsa-un-acuerdo-con-la-oposicion-la-cgt-y-los-empresarios>>. Fecha de consulta: 28 de Agosto 2016.

⁹Anexo 1: "Análisis cualitativo del macroentorno – Económico". Página 4

¹⁰Cronista.com. "El FMI cambió su proyección: La economía argentina caerá 1,5% en 2016". [en línea] Disponible en:<<http://www.cronista.com/economiapolitica/El-FMI-cambio-su-proyeccion-y-dice-que-la-economia-argentina-caera-15-en-2016-20160721-0050.html>>. Fecha de consulta: 21 de Agosto 2016.

¹¹Banco Nación. [en línea] Disponible en: <<http://www.bna.com.ar/>>. Fecha de consulta: 20 de Noviembre 2016.

¹²Anexo 1: "Análisis cualitativo del macroentorno – Social". Página 7

¹³Universidad Torcuato Di Tella. "Perfil de Alimentación de los Argentinos". [en línea] Disponible en: <http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=9219&id_item_menu=4145> Fecha de consulta: 21 de Agosto 2016.

¹⁴La Nación. "Los argentinos gastan más en comida saludable". [en línea] Disponible en: <<http://www.lanacion.com.ar/1619892-los-argentinos-gastan-mas-en-comida-saludable>> Fecha de consulta: 28 de Agosto 2016.

¹⁵Anexo 1: "Análisis cualitativo del macroentorno – Tecnológico". Página 12

internet. En conclusión, las sumas de éstos factores tecnológicos favorecen el contexto.¹⁶

Conclusiones del microentorno

Luego de realizar un análisis del microentorno¹⁷, se concluye que el atractivo de la industria resulta ser **malo** (con una calificación igual a **-1.42** en una escala de -5 a +5)¹⁸. Por tal motivo se deben aprovechar las variables positivas, utilizando estrategias que neutralicen los aspectos negativos, logrando el posicionamiento deseado en el mercado. A continuación, se detalla un breve análisis de cada una de las fuerzas de la industria:

En relación a la aparición de competidores potenciales, las variables tales como el desarrollo de economías de escala, el acceso a canales de distribución¹⁹, y el acceso a materias primas representan barreras bajas. En cuanto al requerimiento de capital, representa una barrera alta. y presencia de organizaciones que podrían desarrollar economías de escala, representan un nivel alto de amenaza.

Asimismo, en relación al poder de negociación de los compradores (intermediarios), contribuye negativamente, ya que, si bien existe variabilidad y cantidad de los mismos, el acceso a ellos siendo un emprendimiento nos posiciona desfavorablemente al momento de negociar, aumentando su poder de negociación.

En referencia a la amenaza de productos sustitutos (ensaladas de frutas envasadas, frutas de verdulería, jugos de frutas, yogurts, barritas de cereal, turrone, frutos secos, productos bajos en calorías), ésta se posiciona como una variable de alta amenaza, debido por un lado, a la gran variabilidad de los mismos en el mercado²⁰, el amplio rango de precios existente, el bajo costo de cambio al no poseer poder de marca y existir productos que satisfacen la misma necesidad, y la presencia de organizaciones con gran experiencia en el mercado, que exacerban la agresividad de la categoría.

Conforme el poder de negociación de los proveedores, éste resulta neutro. Los factores que influyen en mayor medida para su análisis, están dados por la existencia en variabilidad y cantidad de proveedores de frutas nacionales²¹ y la posibilidad de importación de frutas en caso de desabastecimiento nacional²². Sin embargo, siendo un microemprendimiento el poder de negociación será mayor para los proveedores, al no poseer el suficiente posicionamiento y poder de marca. Asimismo, al no existir un producto sustituto a la fruta para el proceso productivo del producto final de la compañía, el poder de negociación aumenta. Conforme las pocas especificaciones necesarias para la fruta en pos de llevar a

¹⁶ Lavo.com.ar "Instagram rompe una marca en cantidad de usuarios, entre otros números que impresionan" [en línea] Disponible en: <<http://www.lavo.com.ar/tecnologia/instagram-rompe-una-marca-en-cantidad-de-usuarios-entre-otros-numeros-que-impresionan>> Fecha de consulta: 28 de Agosto 2016.

¹⁷ Anexo 3: "Análisis cualitativo del microentorno: Fuerzas de la cruz de Porter". Página 16

¹⁸ Anexo 4: "Análisis cuantitativo del microentorno: Fuerzas de la cruz de Porter". Página 19

¹⁹ Depósito de documentos de la Fao. "Transporte de productos frescos". [en línea] Disponible en: <<http://www.fao.org/docrep/x5056s/x5056s06.htm>> Fecha de consulta: 20 de Septiembre de 2016.

²⁰ Clarín.com "Tres consejos para elegir snacks saludables". [en línea] Disponible en: <http://www.clarin.com/buena-vida/nutricion/consejos-elegir-snack-saludable_0_1368463591.html> Fecha de consulta: 20 de Septiembre de 2016.

²¹ Expofrut.com.ar "Historia". [en línea] Disponible en: <<http://www.expofrut.com.ar/s1-historia.html>> Fecha de consulta: 18 de Septiembre de 2016

²² Infocampo.com.ar. "Productores en alerta por las importaciones de fruta". [en línea] Disponible en: <<http://infocampo.com.ar/nota/campo/79117/productores-en-alerta-por-las-importaciones-de-fruta>> Fecha de consulta: 18 de Septiembre de 2016

cabo el proceso productivo, el costo de cambio de proveedor es bajo, en este sentido el poder de negociación de los proveedores disminuye. Por último, existe una amenaza alta relacionada a la integración hacia adelante de los proveedores. Debido a que existen empresas dedicadas a llevar a cabo procesos productivos que utilizan la fruta como materia prima principal en el producto terminado, éstas podrían sinergizar recursos para aumentar su rentabilidad y explorar nuevos mercados, convirtiéndose en nuevos competidores.

Al momento del análisis, la rivalidad de la competencia resulta ser buena debido a que al momento de lanzamiento no existen competidores importantes que puedan debilitar el crecimiento de la compañía, sin embargo, el mercado de los snacks saludables cuenta con proyecciones de crecimiento prometedoras²³. Por lo tanto, no se descarta el ingreso paulatino de nuevos competidores a largo plazo.

Por último, las barreras de salida arrojan un resultado malo, debido a la maquinaria especializada que se necesita para llevar a cabo el proceso productivo²⁴ y los costos fijos que se deben incurrir tanto en recursos humanos e infraestructura como en innovación y desarrollo.

La empresa

La compañía inicia sus actividades en Argentina en el año 2016 bajo la forma jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S). La Pyme está presidida por tres socias que se reúnen para desarrollar un nuevo negocio basado en ofrecer al mercado un nuevo “snack saludable”. La idea surge tras descubrir que las personas que se encuentran fuera del hogar durante el día, encuentran difícil consumir frutas en su rutina diaria. La empresa cuenta con el apoyo del estado para el desarrollo del negocio y con el acceso a los recursos necesarios para poder llevarlo a cabo.

Capacidad financiera

Actualmente el Banco Ciudad ofrece, a través de la Ley de Emprendedores, un acceso al crédito por todo concepto igual a \$ 500.000²⁵. Además, los proyectos en lanzamiento estarán eximidos de pagar el impuesto a los Ingresos Brutos en su primer año y pagarán solo el 50% en el segundo de presencia en el mercado. No obstante, en la práctica, existen dificultades para que las pymes puedan acceder efectivamente al financiamiento bancario debido a que los requerimientos necesarios para garantizar el crédito son altos²⁶. Por tal motivo, las pymes ingresantes al mercado acceden en la generalidad de los casos a créditos aproximados a los \$100.00.-

Teniendo en cuenta los costos fijos necesarios para el desarrollo del negocio, la liquidez de

²³ La Nación. “*Los argentinos gastan más en comida saludable*”. [en línea] Disponible en: <<http://www.lanacion.com.ar/1619892-los-argentinos-gastan-mas-en-comida-saludable>> Fecha de consulta: 28 de Agosto 2016.

²⁴ Tecnotrans-sa.com. “*Fabricación alemana - Despachos a toda Latinoamérica*”. [en línea] Disponible en: <<http://www.tecnotrans-sa.com/es/node/36>> Fecha de consulta: 20 de Agosto de 2016.

²⁵ Banco Ciudad. “*Emprendedores*”. [en línea] Disponible en: <<http://srvdocs1.bancociudad.com.ar/Content/Empresas/Prestamos/Web%20Emprendedores%20V8%20-%20copia.pdf>> Fecha de consulta: 3 de Septiembre de 2016.

²⁶ Efeso.com.ar. [en línea] Disponible en: <<http://www.efeso.com.ar/financiamiento-para-pymes/dificultad-credito.php>> Fecha de consulta: 20 de Septiembre de 2016.

la empresa resulta ser débil en su etapa inicial²⁷.

Conclusiones FODA

Análisis de la empresa

De acuerdo al análisis realizado en relación al FODA de la compañía²⁸, se identifican importantes fortalezas en cuanto a diferenciación de producto, valor agregado y acceso a “MAIN PROCESS”, empresa tercerizadora especializada en procesos productivos afines a las frutas. Dichas fortalezas deben ser utilizadas para afrontar Amenazas principales como la presencia de productos sustitutos, posibilidad de integración hacia delante por parte de proveedores, riesgo de desabastecimiento de materia prima, conflictos gremiales con el gobierno, aumento de costos logísticos, y la inestabilidad política vivenciada en la actualidad del país, de manera estratégica, evitando que dichos factores alteren el normal y creciente funcionamiento de la empresa.

Asimismo, luego de analizar factores externos presentes en el mercado, se identifica una oportunidad importante en la tendencia creciente por la preferencia de alimentos saludables, incorporación de hábitos saludables a la rutina diaria. Asimismo, aunque en menor medida, deberá aprovecharse el apoyo hacia las Pequeñas y Medianas Empresas a través de la nueva Ley de Emprendedores²⁹. Dichas oportunidades deben ser utilizadas para neutralizar las debilidades de la empresa, destacándose principalmente el bajo posicionamiento de la marca al momento de lanzar el producto, la poca experiencia en el mercado tratándose de un emprendimiento sin experiencia previa en otros rubros, y la posesión de un único proveedor de la materia prima, teniendo en cuenta otras opciones a futuro.

Análisis con respecto a la competencia

Luego de realizar un análisis interno y externo frente a la competencia³⁰ se determina que, a pesar de ser un participante nuevo en el mercado y de formar parte de un entorno competitivo, la compañía presenta una gran fortaleza debido a que lanzará un producto nuevo que además de presentar características diferenciales, satisface una necesidad que aún no está cubierta en el mercado. Sin embargo, al tratarse de una empresa nueva en la industria, su principal debilidad radica en la falta de experiencia y en el posicionamiento de marca.

En cuanto a los factores externos, la empresa deberá aprovechar las oportunidades que se le presentan. Por un lado, la competencia directa no aplica comunicación agresiva para este tipo de productos, lo que implica que, si se realiza una buena campaña de comunicación, la compañía podría posicionarse por encima de sus principales competidores. Además, desde el punto de vista del producto tangible, las ensaladas de fruta tienden a mezclar los sabores de sus ingredientes y en general los productos sustitutos que se consideran saludables,

²⁷ Anexo 7: “Análisis Matriz Peyea”. Página 24

²⁸ Anexo 5: “Análisis FODA de la empresa”. Página 21

²⁹ Banco Ciudad. “Emprendedores”. [en línea] Disponible en:

<<http://srvdocs1.bancociudad.com.ar/Content/Empresas/Prestamos/Web%20Emprendedores%20V8%20-%20copia.pdf>> Fecha de consulta: 3 de Septiembre de 2016.

³⁰ Anexo 6: “Análisis FODA en relación a la competencia”. Página 22

tienen precios elevados. Sin embargo, la empresa deberá afrontar algunas amenazas: En el mercado existe una gran variedad de productos sustitutos cercanos, y además, muchos de los competidores no necesitan enfrentarse a la estacionalidad de sus productos.

Descripción del segmento

Se estima que la Capital Federal está compuesta por 1.628.591 mujeres y 1.430.531 varones, lo que supone un total de **3.059.122** habitantes. De este número, se puede inferir que las personas de ambos sexos entre 20 y 49 años que viven en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (variable dura: segmento al cual será apuntado el negocio), suman un total de **1.296.749** habitantes³¹. Los datos relevados indican que el 9.5% de la población de C.A.B.A pertenece al segmento ABC1 y el 52% a los segmentos C2 y C3, target al que se apuntará con el producto³².

Continuando con este análisis, resulta importante realizar una estimación más profunda de la cantidad poblacional del segmento de negocio. Por tal motivo, se selecciona de este total de personas, solamente aquellas que coincidan con el nivel socioeconómico al que apunta la compañía. Los datos relevados indican que el 9.5% de la población de C.A.B.A pertenece al segmento ABC1; el 52% a los segmentos C2 y C3; y el 38.5% pertenecen a los segmentos D1, D2 y E33. Teniendo en cuenta que el proyecto se enfocará en los habitantes con nivel socio económico ABC1, C2 y C3 (variable dura), el total que compone el segmento de negocio es **797.501** personas (se calcula realizando el 61.5% de 1.296.749).

Por otra parte, las principales **variables blandas** radican en que son personas activas con rutinas diarias y jornadas de trabajo de lunes a viernes que varían entre 4 y 8 horas. También se incluyen estudiantes universitarios, con horarios y tareas variadas. Cabe destacar que el segmento seleccionado considera importante su buena alimentación y consume snacks saludables.

Determinación del Segmento Objetivo	
Método de cascada	
Ajuste	Personas
Población total C.A.B.A	3.059.122
Segmento entre 20 y 49 años (ambos sexos)	1.296.749
Nivel socio económico ABC1 - C2 - C3	797.501

Figura 1: "Determinación del Segmento"

³¹ Anexo 9: "Plan de Marketing. Descripción del Segmento Objetivo". Página 26

³² Instituto de la Promoción de la carne vacuna en Argentina. "Informe mensual de precios de la carne vacuna en Capital Federal y Gran Buenos Aires de Febrero 2016". [en línea] Disponible en: <http://www.ipcva.com.ar/documentos/1486_1456326140_informemensualdepreciosn117.pdf> Fecha de consulta: 29 de Septiembre 2016.

³³ Instituto de la Promoción de la carne vacuna en Argentina. "Informe mensual de precios de la carne vacuna en Capital Federal y Gran Buenos Aires de Febrero 2016". [en línea] Disponible en: <http://www.ipcva.com.ar/documentos/1486_1456326140_informemensualdepreciosn117.pdf> Fecha de consulta: 31 de Agosto 2016.

Ventaja competitiva

La empresa se apalanca en una ventaja competitiva basada en el constante desarrollo de su *Cultura Innovadora*.

De esta manera, la cultura de nuestra compañía estará orientada a la rapidez en incorporar ideas en productos, mejora de procesos, ventajas para los clientes, flexibilidad, que conlleven la realización de ajustes siempre que sea necesario, mediante la colaboración, apertura al cambio y la pasión por la mejora que nos caracteriza. Este tipo de cultura no se logrará utilizando mayor presupuesto, ni creando nuevos departamentos, sino que será un tipo de valor que identifica y es compartido por toda la organización.

Asimismo, para lograr este tipo de cultura, la organización deberá orientar sus acciones internamente midiendo la comunicación y los roles que cumplen cada uno de los integrantes. Así como también, el cumplimiento de los resultados propuestos y el desarrollo y profesionalidad de las personas. Sin embargo, lo más importante, será obtener aprendizaje de los clientes, del mercado, e implementar iniciativa estratégica.

Planteo de estrategias

El análisis de la **Matriz McKinsey**³⁴, infiere en que la compañía debe, principalmente, **afianzar su posición** en el mercado. Esto podrá lograrse a través de una inversión selectiva en el segmento de negocio y lanzando campañas de comunicación que den a conocer la marca.

Con respecto a la **Matriz Peyea**³⁵, las estrategias estarán relacionadas a una posición de mercado **Defensiva**, ya que tanto el entorno macroeconómico como el microeconómico presentan aspectos desfavorables. La compañía deberá iniciar programas de mejora para lograr un buen posicionamiento de la marca y adquirir experiencia en el mercado. Además, deberá aprovechar la creciente preferencia de los consumidores por productos saludables para hacer frente al interés por los productos orgánicos. Asimismo, deberá aprovechar los beneficios que otorga el producto mitigando la amenaza de productos sustitutos.

Conforme a las **Estrategias de Negocio**, la que se desarrollará en este proyecto será de tipo **Enfoque en Diferenciación**, ya que la compañía se dirige a un segmento interesado por incorporar nutrientes y alimentos saludables en sus rutinas diarias ajetreadas, direccionando estrategias enfocadas a ellos. Asimismo, la diferenciación se da en el diseño del producto, al contar con una función extra que los productos de la competencia como las frutas o las ensaladas de frutas no poseen. De esta manera, la diferenciación está principalmente ligada a las características del producto por sobre los existentes en el mercado, y a un único segmento de consumidores que valoran dichas características.

De acuerdo a **Estrategias Competitivas**, la compañía llevará a cabo estrategias de tipo **Especialista**, ya que se enfocará en un segmento de mercado interesado especialmente por los hábitos saludables y la ingesta de alimentos relacionados con la salud. Es por ello, que se especializa en un segmento de nicho, el cual otorga beneficios de rentabilidad suficientes. Conforme el avance y crecimiento del producto en el mercado, existe un potencial a explotar en todo el país, ofreciendo un producto de nivel superior a los

³⁴Anexo 8: "Análisis Matriz McKinsey". Página: 25

³⁵Anexo 7: "Análisis Matriz Peyea". Página: 24

existentes.

En cuanto a las **Estrategias Funcionales** de la línea de productos, al momento del lanzamiento, la amplitud y longitud estarán compuestas por un único tipo de producto, que incluye frutas frescas como la principal materia prima. La profundidad de la línea estará compuesta por variantes de frutas, conforme a factores como estacionalidad y tipo de conservación.

Oportunidad detectada y solución

En base a los resultados obtenidos de los análisis macro y microeconómicos, se descubrió una necesidad no cubierta en el mercado por ninguno de los competidores a la hora de incorporar alimentos nutritivos, de manera rápida y sencilla, en algún momento de la rutina diaria de los consumidores. Hasta el momento, las principales alternativas son las barras de cereal, los productos a base de arroz y las frutas secas, pero éstos no aportan los mismos nutrientes y la frescura de una fruta. Así es como la compañía descubre una oportunidad en el mercado y decide ofrecer un producto que cumplirá la función de satisfacer la necesidad de poder incorporar frutas frescas en la rutina diaria de manera fácil y cómoda. El producto consta de incluir frutas frescas, cortadas y empaquetadas, listas para comer.

Objetivos del Proyecto

En el primer año de lanzamiento del proyecto, la empresa se propone los siguientes objetivos:

- Hacer llegar el producto al 20% del mercado meta durante el año 2017.
- Alcanzar el posicionamiento de marca en un 30% del mercado meta durante el año 2017.
- Lograr una tasa de conversión del 25% desde el lanzamiento del producto a Diciembre 2017. (Esta tasa se calcula dividiendo el número de clientes que efectivamente compraron el producto, y los que demostraron interés.)
- No superar una tasa de abandono del 20% desde el lanzamiento del producto a Diciembre 2017. (Esta tasa mide la relación porcentual entre clientes perdidos y totales)

Para medir estos objetivos se va a utilizar un tablero de control que se aplicará de acuerdo a distintos indicadores, los cuales serán medidos conforme determinados períodos de tiempo para un mejor aprovechamiento de los resultados, y la aplicación de acciones correctivas según corresponda.

Investigación de mercados

Investigación cualitativa

Luego de realizar una investigación exploratoria acerca del consumo de snacks saludables, se procede a realizar una investigación cualitativa:

En primer lugar, se decidió utilizar las entrevistas³⁶, a modo de indagar acerca de cuestiones técnicas que debería contemplar el producto, aspectos nutricionales de las frutas y consideraciones a tener en cuenta para iniciar un emprendimiento. Para ello, se definieron cuatro perfiles³⁷ distintos.

Por un lado, se entrevistó a una Ingeniera en Alimentos, capaz de aportar cuestiones técnicas del producto y proceso productivo. Además, se entrevistó a un miembro de ASEA (organización creada por emprendedores y para emprendedores), el cual aportó cuestiones relativas al lanzamiento de emprendimientos en Argentina. También se tuvo en cuenta las consideraciones de una Lic. en Nutrición, la cual aportó información acerca hábitos de pacientes y propiedades de la incorporación de frutas en la rutina diaria. Por último, se tuvo en cuenta la opinión de tres heavy users, los cuales agregaron sus consideraciones en cuanto a la rutina diaria, hábitos de consumo, preferencia, entre otros.

Entre los principales interrogantes, se destacan al miembro de ASEA³⁸: preguntas sobre el inicio de una pyme en Argentina, el desarrollo de ésta en el mercado y sobre pymes de alimentos actuales. A la Lic. en Nutrición³⁹: beneficios de consumo de frutas, hábitos de consumo de los pacientes y sobre frutas como snack saludable. A la Ing. en Alimentos⁴⁰: características propias de las frutas y comercialización de las mismas. En relación a los heavy users: hábitos de vida, alimentación, puntos de venta habituales e intención hacia el producto.

Los resultados⁴¹ obtenidos permiten concluir que, en cuanto a cuestiones técnicas relacionadas al proceso productivo, de conservación y distribución, se pudo inferir, a través de la entrevista con la Ingeniera en Alimentos, que la mejor manera de realizar el proceso productivo, al menos en un comienzo, es la tercerización de éste, debido a costos que la empresa carece. Asimismo, se sugiere la realización de empaquetado y envasado en un contexto de atmósfera modificada, y la refrigeración del producto hasta el punto de venta, para la mejor presentación y conservación de éste. Además, se recomienda la utilización de ácidos cítricos, para enlentecer el proceso de degradación de la fruta cortada.

A través de las entrevistas con heavy users y la Licenciada en Nutrición, se puede concluir que no existe un momento del día más propenso al consumo de frutas. Asimismo, existe un grado alto de interés hacia las mismas, y hacia la rutina diaria llevada a cabo de manera saludable. Según la Licenciada en Nutrición, es importante su consumo, debido a los minerales, vitaminas y agua que proveen al organismo, mientras que los heavy users lo consideran como importante para la salud. Éstos, suelen consumir frutas generalmente en el hogar, por falta de tiempo y espacio adecuados. De acuerdo a los puntos de venta más frecuentados, en primer lugar se encuentra el kiosco, y en segundo lugar el supermercado. Respecto a los hábitos alimenticios manifestados, se considera como colación o snack saludable, a las barritas de cereal, galletitas, turrone y yogurts. Por último, si bien existen dudas acerca de la naturaleza del producto, se observa un grado de interés alto.

³⁶ Anexo 10: "Plan de Marketing. Investigación Cualitativa. Problema y Objetivos". Página 28

³⁷ Anexo 10: "Plan de Marketing. Investigación Cualitativa. Definición de perfiles". Página 28

³⁸ Anexo 10.1: "Plan de Marketing. Investigación Cualitativa". Página 29

³⁹ Anexo 10.2: "Plan de Marketing. Investigación Cualitativa". Página 31

⁴⁰ Anexo 10.3: "Plan de Marketing. Investigación Cualitativa". Página 33

⁴¹ Anexo 10.8: "Plan de Marketing. Investigación Cualitativa. Análisis de hipótesis y objetivos cualitativos". Página 60

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 principal objetivo, fue evaluar el grado de interés de los consumidores del target objetivo hacia el producto. Para ello, se desea conocer la ocasión posible de consumo, la valoración de obtener una fruta lista para comer en cualquier momento y lugar, las frutas que más les agradaría encontrar en las presentaciones del producto, el rango de precios aceptable, y los atributos del producto más atractivos para el target⁴².

Teniendo en cuenta el cálculo de la muestra⁴³ realizado, se procedió a efectuar 592 encuestas, de las cuales 419 resultaron efectivas de la Ciudad de Buenos Aires. El perfil de los encuestados, abarcaba el rango de edad entre 18 y 50 años (93,2%). Aquellos pertenecientes al rango de edad entre 36 y 50 años (9,8%) fueron quienes se mostraron más interesados por el producto, por lo que habrá que efectuar un gran esfuerzo de marketing por concientizar al target acerca de los beneficios del producto. La tendencia saludable es notoria a simple vista al considerar que el 48% de los encuestados aprecia como importante su alimentación y el 31,7% lo considera muy importante. Este ítem se correlaciona al consumo de colaciones, que el 67,5% confiesa realizarlas diariamente y cuando buscan referentes, recurren un 28% a los médicos, 25,7% a amigos, familiares y conocidos, también un 21,7% se informa por medio de internet. Adicional a esto, se hizo un ranking de snacks saludables para identificar cuáles son los más consumidos, las frutas fueron las más elegidas obteniendo el 41,1%. El 40% de los encuestados mencionó que el momento más elegido para consumir las frutas es durante la tarde, mientras que durante la mañana y la noche no se refleja una preferencia. Además el 71,5% confesó variar su consumo dependiendo la estación del año. En cuanto a la frecuencia con la que se consumen frutas, es muy equitativa entre el total de los encuestados. De ellos, el 34% admitió consumirlas diariamente, mientras que el 32,6% las consume 3 o 4 veces por semana y el 33,1% consume frutas al menos 1 o 2 veces por semana. Estos datos reflejan la oportunidad de penetración que puede tener el nuevo producto hacia todos aquellos que consumen las frutas diariamente, y también se puede concluir que es necesario trabajar sobre aquellos consumidores que no tienen el hábito de incorporar las frutas a su dieta cotidiana.

Para profundizar conocimientos acerca de los hábitos de consumo, se averiguó si las frutas se consumen fuera del hogar, y las respuestas fueron un 59,5% positivas. De todos aquellos, el 55,4% indicó que las come en el trabajo y otro 23,8% en la universidad.

Para conocer si los consumidores encuentran fácil comer frutas fuera del hogar, se les consultó cuán tedioso les parecía hacerlo. La respuestas reflejaron resultados en los que puede apalancarse la empresa para justificar que es más cómodo un producto listo para consumir que comprar un sustituto ya que el 49,3% respondió que resulta muy tedioso.

Respecto a las intenciones de compra, el 62% de las respuestas están comprendidas por respondentes que probablemente y definitivamente comprarían el producto.

Finalmente de un total de 213 personas que respondieron cuál es el rango de precios que estarían dispuestos a pagar por Fruit & Break, el 61% indicó que para dicho producto, se

⁴²Anexo 11: "Plan de Marketing. Investigación Cuantitativa. Problema de Marketing e Investigación". Página 61

⁴³Anexo 11: "Plan de Marketing. Investigación Cuantitativa. Tamaño de la muestra". Página 62

aceptan \$15 como mínimo y \$20 como máximo. Sin embargo, un 31,9% de los encuestados indicó que aceptaría pagar \$30 como máximo.

Estimación de la demanda

Finalmente, para determinar el segmento objetivo se aplica el denominado **Ajuste por Intención de Compra**, el cual deriva de preguntar en las encuestas realizadas a los potenciales consumidores, cuántos de ellos estarían dispuestos a comprar el producto. Los resultados arrojaron que el 24,90% de los encuestados definitivamente compraría el producto y el 37,10% probablemente lo compraría. Teniendo en cuenta que de este total se considera que sólo una parte realmente comprará el producto, a estos porcentajes se les aplica un factor corrector (80% y 30% respectivamente) para poder estimar la demanda potencial de manera más precisa. Como resultado se aplica un 31,05% de ajuste al total de personas que componen el segmento de negocio. Tal como se indica en el cuadro detallado a continuación, el segmento objetivo queda fijado en un total de **247.624** personas:

Determinación del Segmento Objetivo	
Método de cascada	
Ajuste	Personas
Población total C.A.B.A	3.059.122
Segmento entre 20 y 49 años (ambos sexos)	1.296.749
Nivel socio económico ABC1 - C2 - C3	797.501
(*)Ajuste por Intención de compra (31.05%)	247.624

(*)Ajuste por Intención de compra			
Concepto	Resultado encuestas	Ajuste	Resultado ajustado
Definitivamente lo compraría	24,90%	80%	19,92%
Probablemente lo compraría	37,10%	30%	11,13%
			31,05%

Figura 2: "Determinación cuantitativa Segmento Objetivo - Método Cascada"

Estrategia de posicionamiento de la marca⁴⁴

Se aplicará una estrategia de posicionamiento basada en los **beneficios del producto** apoyada principalmente en el ahorro de tiempo como resultado de ofrecer al mercado una fruta lista para su consumo.

⁴⁴Anexo 13: "Plan de Marketing. Estrategia de Posicionamiento de la marca". Página 88

Mapa de posicionamiento

Al momento de seleccionar los atributos implicados en la matriz, se consideró principalmente la estrategia de posicionamiento elegida por la empresa. En consecuencia, el mapa se conforma por un eje vertical, cuyo atributo se relaciona con la **practicidad** implicada al momento del acceso y consumo del producto, y un eje horizontal relacionado con la **naturalidad** del producto. Además, para ubicar a cada producto en el mapa, se consideró su composición, el grado de agregados o aditivos que conllevan y se investigó, por medio de las encuestas realizadas, la percepción de los consumidores:

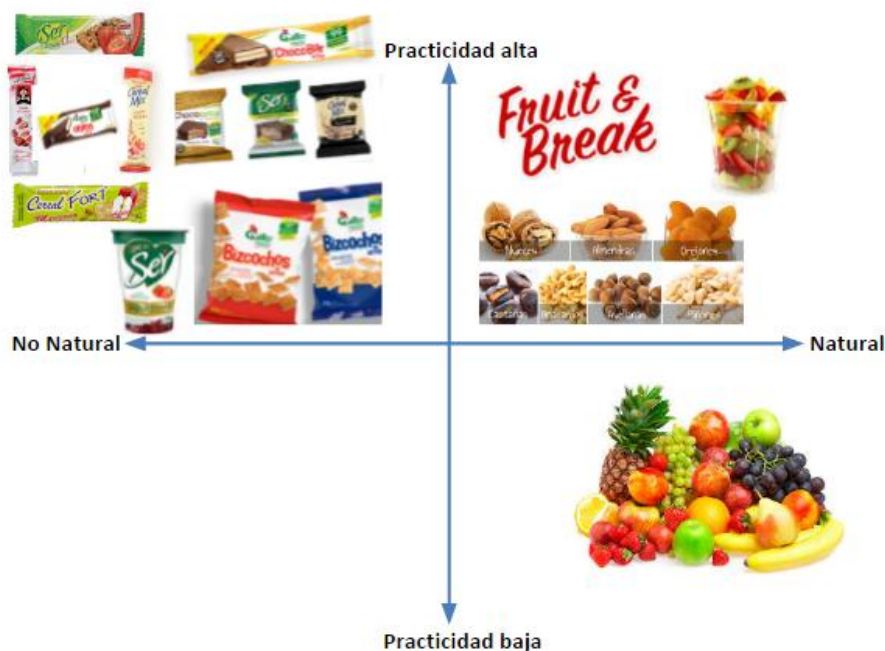


Figura 3: Mapa de Posicionamiento

Practicidad alta / No Natural: En este cuadrante se ubican aquellos productos sustitutos a Fruit & Break que si bien resultan ser muy prácticos para su acceso y consumo, contienen agregados o aditivos que afectan a su naturalidad. Algunos ejemplos son: bizcochos Gallo, barras de cereal, yogures de bajas calorías, alfajores marca Ser o Choco Arroz.

Practicidad alta / Natural: Este cuadrante resulta ser el ideal del mapa ya que se refiere a productos que combinan dos atributos fundamentales en el análisis de la estrategia de posicionamiento. Como resultado, se ubican en este cuadrante Fruit & Break y sus competidores directos más cercanos como ser las ensaladas de frutas y los frutos secos.

Practicidad baja / Natural: Las frutas frescas se ubican en este cuadrante ya que si bien son las más naturales de este análisis, resultan ser las más complejas en lo que respecta a su practicidad de consumo.

MARKETING MIX

Producto⁴⁵

Fruit & Break es un snack saludable compuesto por frutas lavadas, cortadas y empaquetadas. Cumple la función básica de satisfacer la necesidad del hambre. Cada paquete contendrá el equivalente a una fruta entera, y resultará práctico por su tamaño, para ser transportado en cualquier momento y lugar. Además, será transparente, permitiendo al consumidor apreciar la frescura de la fruta y aumentar su atractivo de consumo, incrementando la confianza de marca. Fruit & Break se encuentra elaborado con frutas naturales y posee conservantes propios de las frutas, como el ascorbato en polvo, para prolongar la calidad de las mismas por mayor tiempo. El empaque, además, será realizado mediante atmósfera modificada, contemplando igualmente las necesidades de conservación.

Línea de Producto “Fruit & Break”

Como resultado de las investigaciones realizadas mediante entrevistas en profundidad y encuestas al target se optó por realizar el lanzamiento de tres variedades de frutas cortadas y envasadas. El producto es un bien perecedero y ya que es nuevo en el mercado, el consumidor no realizará esfuerzos de búsqueda por el mismo, lo que implicará generar conocimiento de marca en la primer etapa de introducción en el mercado.

Proceso productivo y de comercialización⁴⁶

Debido a que al momento de lanzar el producto al mercado la empresa carece de los recursos económicos necesarios para realizar el proceso productivo, se ha optado por realizar el mismo a través de la tercerizadora MAINPROCESS S.A.⁴⁷. La mencionada empresa se encuentra en la provincia de Corrientes, por lo que una vez realizado el producto final, se contratará el servicio logístico de TRANSPORTE RCT⁴⁸, el cual consiste en el envío de un camión refrigerado habilitado para tal fin, a buscar los productos. Posteriormente, una vez en Buenos Aires, los productos se dividirán en 4 camionetas refrigeradas más pequeñas de la misma empresa, las cuales repartirán los productos en los puntos de venta.

⁴⁵ Anexo 14: “Plan de Marketing. Marketing Mix. Producto”. Página 90

⁴⁶ Anexo 14: “Plan de Marketing. Marketing Mix. Proceso productivo y de comercialización”. Página 92

⁴⁷ MainProcess S.A. [en línea] Disponible en: <<http://www.mainprocess.com.ar/>> Fecha de consulta: 23 de Octubre de 2016.

⁴⁸ Transporterct.com.ar [en línea] Disponible en: <<http://www.transporterct.com.ar/>> Fecha de consulta: 23 de Octubre de 2016.

Variedades de Producto

Conforme las encuestas realizadas y la conveniencia de la compañía para el mejor usufructo comercial, en un comienzo se lanzarán al mercado tres variedades de producto, siendo éstas manzana, pera y uva.

Packaging⁴⁹



Conforme a la entrevista en profundidad realizada a la Ingeniera en Alimentos y a la Lic. en Nutrición, se ha decidido por un empaque que contenga 1 fruta cortada, el cual contendrá 125 gr aproximadamente.

En lo que respecta a la estética del envase, se utilizarán bolsitas de polietileno transparentes, de modo que pueda identificarse la fruta en su interior. La idea de mostrar el producto a través de la transparencia del packaging permitirá visualizar que la fruta se encuentre fresca, y resaltará aún más el atractivo del paquete.

Con el fin de preservar la conservación de las frutas, los paquetes de polietileno serán sellados en atmósfera modificada, con el fin de reducir el oxígeno del ambiente y evitar la oxidación de la fruta. En lo que respecta al etiquetado, éste será ploteado.

En lo que al empaquetado secundario se refiere, éstos deben ser isotérmicos, ya que una vez cortada y envasada la fruta, debe ser refrigerada.

Calidad⁵⁰

La materia prima será obtenida a partir de proveedores del Mercado Central que dispongan de productos frescos y en buen estado. Asimismo, el producto terminado será distribuido en furgones refrigerados, que conserven las frutas de manera adecuada y prolonguen su vida útil. Además, uno de los aspectos más importantes, está dado por el proceso productivo y el envasado, el cual será llevado a cabo en un ambiente con atmósfera modificada. En lo que respecta a la conservación del producto en su envase hasta que es finalmente adquirido por el consumidor final, se utilizará un compuesto de Ascorbato en polvo, químico propio de las frutas.

⁴⁹ Anexo 14: "Plan de Marketing. Marketing Mix. Producto. Packaging". Página 92

⁵⁰ Anexo 14: "Plan de Marketing. Marketing Mix. Producto. Calidad". Página 94

Ciclo de vida del producto⁵¹

En relación al ciclo de vida del producto, el mismo se encuentra en Etapa de Desarrollo hasta el momento previo al lanzamiento del producto. Esta etapa incluye todos los procedimientos necesarios para lanzar el producto al mercado. Una vez finalizada esta etapa, se lanzará el producto al mercado iniciando la etapa de Introducción, como una categoría nueva dentro del mercado de snacks saludables.

En época invernal se intensificarán las acciones de comunicación para promover la recordación de marca, y sortear la baja de las ventas que podría ocasionar la estacionalidad.⁵²

Marca⁵³

La estrategia de la empresa será de “marca única” ya que Fruit & Break será el nombre que se utilizará para la comercialización de las tres variedades de productos. Para la construcción de valor de marca, se utilizarán las ventajas otorgadas por el producto, teniendo en cuenta la utilización de frutas naturales, las cuales son conservadas mediante químicos naturales propios de éstas. Asimismo, se pretende un estímulo positivo hacia el producto, considerando que éste es natural, sano y puede ser utilizado como una colación.

Fruit & Break significa, literalmente, frutas y recreo; en este sentido, se hace referencia a la utilización de las frutas como una colación, o en cualquier momento libre del día. La palabra Fruit como parte del nombre de la marca resulta clave para el fácil reconocimiento y remisión de forma directa al tipo de producto que se trata.



La letra cursiva, levemente inclinada, y con letras en color rojo, le da al producto la sensación de modernidad, fresca y movimiento. El color utilizado en el logotipo será siempre el rojo en las tres variedades del producto, ya que se pretende mayor recordación de marca a través de la intensidad de las letras.

El slogan de la marca será “Una pausa práctica y natural”, como se mencionó anteriormente, se pretenderá posicionar la marca como algo saludable, que puede consumirse de manera rápida y sencilla en cualquier momento libre del día que posean los consumidores.

⁵¹ Anexo 14: “Plan de Marketing. Marketing Mix. Producto. Ciclo de Vida”. Página 94

⁵² Anexo 14: “Plan de Marketing. Marketing Mix. Producto. Estacionalidad”. Página 94

⁵³ Anexo 14: “Plan de Marketing. Marketing Mix. Producto. Marca”. Página 95

Precio⁵⁴

Para determinar el precio más adecuado de Fruit & Break, primero se aplicó el análisis de la metodología basada en el **Valor Económico** del producto, y luego teniendo en cuenta los costos, márgenes y resultados de las encuestas, se estableció una estrategia de fijación de precios basada en **Precios Promocionales**.

El método de valor económico permite conocer el precio que un consumidor informado acerca del mercado está dispuesto a pagar. En este sentido, se toma como valor de referencia el precio unitario de una ensalada de frutas por ser el producto sustituto por excelencia. Dicha referencia será ajustada por un factor de mejora basado en los principales atributos y beneficios del producto:

Mejora	% de mejora	% de incidencia	mejora ponderada (mejora x incidencia)
Necesidad de utensilios	15%	40%	6%
Durabilidad	15%	30%	5%
Practicidad	25%	30%	8%
Suma de mejoras ponderadas			18%

Figura 4: "Mejoras aplicadas al producto de referencia"

Tal como indica el cuadro anterior, las mejoras que se tuvieron en cuenta para la determinación del ajuste correspondiente son necesidad de utensilios, durabilidad y practicidad.

Estrategia de fijación de precios

Si bien el análisis de determinación del precio según el método de valor económico arroja un importe de \$35.40 por unidad, éste no se encuentra comprendido dentro del rango de precios aceptado por los potenciales consumidores. Asimismo, en base al análisis comparativo de la competencia, la empresa podría situarse en un rango de precios entre \$22.00 y \$30.00. Por tal motivo, luego de evaluar a la competencia, las capacidades internas y al mercado, la estrategia a utilizar en el lanzamiento de Fruit & Break será fijar **Precios promocionales**.

La marca decide determinar un precio relativamente bajo en el lanzamiento con el fin de lograr la prueba del producto, darlo a conocer al mercado objetivo y así atraer a un gran número de clientes logrando la mayor participación de mercado posible en un período de tiempo relativamente corto.

Como resultado, y teniendo en cuenta el margen del canal minorista (100%), para el primer año del proyecto, los análisis de la estrategia de fijación de precios conllevan a un precio final al consumidor de **\$25,00**. Sin embargo, al tratarse de una marca que ofrecerá al mercado tres variedades distintas del producto y que los resultados de las encuestas arrojaron que la manzana es la variedad más elegida por los consumidores potenciales, se determina un valor inferior para esta fruta con el objetivo de penetrar al mercado, logrando

⁵⁴ Anexo 15: "Plan de Marketing. Marketing Mix. Precio". Página 97

mayor impacto y mayores ventas. De tal manera, los precios finales estimados al público objetivo son los siguientes:

Variedad	Precio final pretendido
Manzana	\$ 21,00
Pera	\$ 25,00
Uva	\$ 25,00

Figura 5: "Precio al consumidor final: primer año del proyecto"

Luego, a partir del segundo año del proyecto, Noviembre 2017, la empresa planifica ajustar sus precios con el fin de aumentar la rentabilidad, considerando que, para ese entonces, se conocerán los atributos y beneficios del producto además de haberse logrado el posicionamiento deseado. Teniendo en cuenta la elasticidad de la demanda, para no desalentar la venta y ser competitivos en el mercado, se considera un aumento moderado del precio final de \$4.00 unitario, lo que se asemeja al precio de la competencia directa pero aún continúa por debajo de ella. A continuación se detallan los precios finales al consumidor, sin ajuste promocional a aplicar a partir del segundo año de lanzamiento:

Variedad	Precio final pretendido
Manzana	\$ 25,00
Pera	\$ 29,00
Uva	\$ 29,00

Figura 6: "Precio al consumidor final a partir del segundo año del proyecto"

Plaza⁵⁵

Debido a que "Fruit & Break", será lanzado a un mercado de nicho, y teniendo en cuenta que la empresa comienza como una Start Up, además de la consideración de las preferencias de los consumidores detectadas en las investigaciones realizadas, "Fruit & Break" será comercializado principalmente en kioscos y locales de comida "deli" del Microcentro.

Asimismo, se detectó que la mayoría de los encuestados que demostró interés por comprar el producto, frecuenta mayoritariamente las zonas de Microcentro, Palermo, Balvanera, Recoleta y Retiro, por lo que el producto estará presente en esas zonas de la Capital Federal, en primera instancia. De esta forma, el tipo de canal, será **indirecto corto**, y el tipo de distribución será selectiva.

⁵⁵Anexo 16: "Plan de Marketing. Marketing Mix. Plaza". Página 102

Teniendo en cuenta los kioscos y los locales de comida “deli” del Microcentro, que no pertenecen a ninguna marca comercial, sino que son atendidos por pequeños comerciantes, se realizó un sondeo por la zona seleccionada, a modo de cuantificar la presencia de la marca. Considerando la capacidad operativa que se tendrá en un comienzo, sólo habrá presencia en 1 local por manzana del Microcentro, es decir, un total de 60 kioscos del Microcentro⁵⁶.

Asimismo, el producto será también comercializado en los conocidos kioscos Open 25⁵⁷ de los barrios mencionados.

En cuanto al proceso de distribución, será llevado a cabo por Transporte RCT⁵⁸. Se utilizarán 4 camionetas, con capacidad hasta 500 kg. Las mismas, se dividirán las zonas de la siguiente manera:

- Camioneta 1: Palermo y Recoleta
- Camioneta 2: Balvanera
- Camioneta 3: Microcentro
- Camioneta 4: Retiro

La entrega de mercadería se realizará por la mañana, entre las 7 y las 12 hs. En cuanto a la función de ventas, será realizada por miembros pertenecientes a la administración de la empresa, capaces de negociar con los miembros del canal minorista.

Comunicaciones integradas de marketing

Estrategia de comunicación

La estrategia definida propone atraer a **nuevos consumidores de la categoría**, es decir, incorporar a usuarios que no están utilizando el producto actualmente. Advirtiendo que el producto se encontrará en la etapa pionera⁵⁹, el grado de reconocimiento y aceptación es básicamente nulo. Inicialmente las personas se preguntarán de qué se trata y para qué sirve ya que no conocen el producto. Para esto, se define realizar publicidad **informativa**, para educar al consumidor destacando los atributos y beneficios del producto.

De acuerdo a las encuestas realizadas en la etapa de investigación se detectó que existe un insight referido a que los productos envasados tienen conservantes. La empresa decide apalancarse en dicha creencia y refutar que el nuevo producto es natural ya que el conservante que mantiene al producto es un compuesto propio de las frutas.

⁵⁶Disfrutabuenosaires.com “Microcentro” [en línea] Disponible en: <<https://www.disfrutabuenosaires.com/microcentro>> Fecha de consulta: 23 de Octubre de 2016

⁵⁷Open25.com.ar “Locales” [en línea] Disponible en : <<http://www.open25.com.ar/locales2.htm>> Fecha de consulta: 23 de Octubre de 2016

⁵⁸Transporterct.com.ar [en línea] Disponible en: <<http://www.transporterct.com.ar/>> Fecha de consulta: 23 de Octubre de 2016.

⁵⁹Espiral publicitaria. [en línea] Disponible en: <<http://queespublicidad.blogspot.com.ar/p/espiral-publicitaria.html>> Fecha de consulta: 19 de Octubre de 2016.

Mensaje central

La empresa pretende comunicar como marca que es un snack práctico y natural. Tanto el nombre de marca como el slogan mencionan los conceptos antedichos y serán el eje de la comunicación.

El tono de la comunicación será: **informal, moderno y cálido**⁶⁰.

Cómo se transmite el mensaje al segmento seleccionado

Si bien los resultados de las encuestas indicaron que el referente de las tendencias saludables es el médico o los amigos, conocidos y familiares, la cultura social está sumergida en un entorno tecnológico cotidiano. Por eso es que la principal comunicación de la empresa será a través de los medios digitales. El recurso a utilizar en las comunicaciones, de acuerdo a los caminos creativos propuestos por Bassat⁶¹, será el de “Problema - Solución” donde se plantea que existe un problema y el producto ofrece una real solución.

Se trabajará en crear el siguiente mundo imaginario de la marca: Natural. Snack. Práctico, cómodo. Fácil, sencillo, simple. Accesible. Conveniente. En cualquier lugar, en cualquier momento. Saludable. Sano. Rico. Alimentación. Nutritivo. Sabor. Frescura.

Los objetivos propuestos que serán medidos 12 meses después de lanzar la campaña son:

- Generar brand awareness (identificar, asociar y recordar la marca o varios aspectos de ella) en 15% del target.
- Crear interés por la marca en 5% del auditorio objetivo.
- Lograr la prueba del producto en el 2% del segmento objetivo.
- Crear sentimientos positivos hacia la marca en 10% del target.

En primer instancia se llevará a cabo una campaña de pre-lanzamiento y luego la campaña de lanzamiento:

Campaña de pre-lanzamiento: 1° de octubre de 2016 hasta 30° de octubre de 2016

Un mes previo al lanzamiento de la marca, se realizarán acciones promocionales que abarquen la mayor cobertura posible con el fin de dar a conocer Fruit & Break y llamar la atención generando interés antes de la etapa inicial de la marca. Debido a que el emprendimiento cuenta con un presupuesto limitado para el destino de comunicaciones, se planificará una campaña estratégica en los medios para que resulte lo más efectiva posible.

Teniendo en cuenta que la fecha de lanzamiento del producto será el 1° de noviembre del 2016, se realizará una campaña que contenga acciones en vía pública y en internet, incluida la red social Facebook en el mes de octubre 2016. A continuación se describe cada acción:

- Flyers en vía pública

El concepto de entregar volantes se aplica en esta etapa para dar a conocer la marca. El material utilizado será de papel couché importado de 135 gramos, medidas: 10,5 x 7,cm,

⁶⁰ Anexo 17: “Plan de Marketing Mix. Comunicaciones integradas de marketing”. Página 105

⁶¹ Bassat, Luis. *El libro rojo de la publicidad (ideas que mueven montañas)*. 3a Ed. Barcelona: Ediciones Folio 1993. Página 93.

brillante en ambos lados, impresión offset con barniz ultravioleta para un mejor brillo, y protección al frote. El diseño gráfico es llamativo teniendo en cuenta que la forma de los mismos será de las tres variedades de frutas que comercializará la empresa. El contenido del volante abarcará tanto el nombre de la marca, el slogan y la palabra “nuevo” para llamar la atención. También se incorporarán los datos de contacto como el facebook y el sitio web. La entrega de volantes será estipulada a partir de las 12:00 horas hasta las 14:00 por medio de 3 promotoras ubicadas en:

- Av. Avenida Presidente Roque Sáenz Peña y Florida
- Av. Córdoba y San Martín
- Av. de Mayo y Carlos Pellegrini

Se repartirán 10.000 flyers de la siguiente manera: en la primer y tercer semana de octubre se repartirán los días lunes, miércoles y viernes. En la segunda y cuarta semana serán los días martes y jueves. La planificación de las inserciones se realizó considerando estar presentes al menos todos los días de la semana, contemplando el presupuesto disponible. Los fines de semana fueron descartados por no tener la misma concurrencia que el resto de los días.

Respecto a los costos incurridos para llevar a cabo esta acción se describen a continuación: El costo de realizar 5.000 flyers es de \$5.500⁶².

El costo de convocar a 3 promotoras es de \$150 por día a cada una. En octubre trabajarán 11 días por lo tanto, \$4.950. El total de la acción será de \$9.950.-

- Fan Page en Facebook

Se utilizará este medio para lograr interacción y cercanía con el auditorio objetivo. La página: ***facebook.com/FruitBreakArgentina***.

En referencia al flujo de contenidos, serán imágenes que estén relacionadas a las frutas.⁶³ El estilo de imágenes será fotográfico con un tono cálido para demostrar cercanía con el público. Serán imágenes de frutas, videos relacionados, paisajes placenteros que generen simpatía con la empresa. Además se compartirán notas relacionadas a los hábitos en la alimentación y todas las comunicaciones informativas de cara al cliente serán transmitidas por este medio. La empresa tendrá la tendencia de utilizar un tipo especial de mensaje bilateral, llamado **apelación de refutación**⁶⁴, ya que el comunicador presenta ambos lados de un tema y luego refuta el punto de vista opuesto. Puesto que las apelaciones de refutación tienden a “inocular” al auditorio objetivo contra los argumentos en contra posteriores de los competidores, son más efectivas que los mensajes unilaterales para lograr que los consumidores se vuelvan resistentes a un mensaje contrario. Es así que con apelaciones de refutación se pueden enfrentar las preocupaciones nutricionales relativas a las frutas envasadas.

El cálculo del alcance en facebook, se proyectó aplicando filtros de personas interesadas en la nutrición dentro de la red. La inversión proyectada en octubre será de \$2.000.- para lograr

⁶²Carpino consultores. [en línea] Disponible en: < <http://www.carpinoconsultores.com>> Fecha de consulta: 22 de Octubre de 2016.

⁶³Anexo 17: “Plan de Marketing Mix. Comunicaciones integradas de marketing”. Página 106

⁶⁴Belch & Belch. *Publicidad y Promoción (Perspectiva de la Comunicación de Marketing Integral)*. 6a Ed. México: Mc Graw Hill. Página 198.

un alcance de 115 me gusta por mes aproximadamente y una interacción de 10 mil personas con las publicaciones. Por semana, la empresa realizará 1 inserción para generar tráfico en la página.

La empresa contratará a la consultora Caprino Consultores⁶⁵ para la administración y generación de contenidos en la web. El costo mensual será de \$2.500.-, que más adelante se mencionará, este costo también incluye la gestión del sitio web.

El community manager registrará actividades en la red social 1 vez por semana y tendrá la responsabilidad de responder cada interacción que exista en la página. Se publicará sólo 1 vez por semana imágenes relacionadas al break, a cortar con la rutina, momentos saludables de relax. Para no generar una sobreexposición y una actitud negativa frente a la marca, el posteo se diagrama para lanzarse preferentemente los lunes por la mañana, los miércoles al mediodía, los viernes por la tarde o los domingos por la noche. Además se insertarán gráficas que apelen al humor.

- Sitio web

La creación de la página web tiene por objetivo la presencia en internet con un dominio propio, para dar una imagen frente a los consumidores y poder lograr comunicar aspectos fundamentales para la empresa. Los temas publicados en el sitio serán:

El costo inicial en que debe incurrir la empresa para la creación del sitio web por única vez es de: \$9.000.- en concepto de diseño y gestión. Adicionalmente se deben abonar \$1.000.- para el hosting del dominio con renovación anual.

En total, el costo one shot de \$10.000 se debe abonar en la primer semana de Octubre del 2016. Y, al igual que en Facebook, la administración del sitio será gestionada por Caprino Consultores ya que la inversión anteriormente mencionada de \$2.500.- incluye esta misma acción. El costo total anual de mantenimiento de la consultora para el sitio web suma \$15.000. Esto significa que el costo total anual es \$25.000.-

- Google Adwords

La estrategia planificada para comunicar a través de la web consiste en una inversión de \$100.- por día en la herramienta Google Adwords para aumentar el volumen de visitas del sitio web. Al realizar esta inversión la marca podrá lograr presencia en la web y buscar un posicionamiento a través de ella. Las inserciones planificadas en octubre serán 5 veces a la semana en horarios clave entre las 9:00 y 15:00 horas donde hay tráfico de datos y la campaña puede resultar más efectiva. La estrategia no comprende pautar los días sábado y domingos porque, el costo sería mayor al beneficio recibido. La herramienta sólo cobra a la empresa cuando hacen clic en el anuncio para visitar el sitio web o llamarla⁶⁶. Por tal motivo, se solicitará un reporte quincenal a la consultora para conocer la evolución de las conversiones y definir si continuar con la misma estrategia. En octubre el costo total en

⁶⁵ Caprino consultores. [en línea] Disponible en: < <http://www.caprinoconsultores.com> > Fecha de consulta: 22 de Octubre de 2016.

⁶⁶ Google Adwords. [en línea] Disponible en <http://google.com.ar/adwords/?channel=ha&sourceid=awo&subid=ar-es-ha-aw-bhrh&gclid=Cj0KEQjw4rbABRD_gfPA2-uQqroBEiQA58MNdFpKqFXXoQmH-4BrBC5pECcnkKoO7z1gQk-kM2DNTIsaAqxq8P8HAQ> Fecha de consulta: 22 de Octubre de 2016

comunicación para Adwords será de \$500 semanal (5 semanas) resultando un costo total del pre-lanzamiento de \$2.500.-

Campaña de lanzamiento: 1° de Noviembre hasta 1° de octubre de 2017

La estrategia definida en comunicación será continuar con las acciones en vía pública, la fan page en Facebook, anuncios a través de Adwords y para pisar más fuerte, se decidió incluir material de exhibición en los puntos de venta donde estará presente la marca. A continuación se detallan características en mayor profundidad:

- Flyers

Es el único medio que, en Noviembre, tendrá la misma intensidad que en la campaña de prelanzamiento. Se repartirán los mismos volantes en la misma ubicación y horarios. Lo único que difiere es el costo de las promotoras ya que trabajarán 13 días en total.

El costo de la acción será de \$5.500.- por realizar 5000 flyers más \$5.850 por las promotoras. Luego de este mes, se pausará la acción hasta llegar el invierno que se prevee una caída en las ventas debido a la estacionalidad de la demanda y una baja recordación de la marca, por lo que se reactivará la entrega de volantes en la vía pública tres semanas de Junio y dos semanas de Julio.

El costo de 3 promotoras (\$150 por día) arroja un total de \$1.350 en Junio y \$900 en Julio. más el costo de flyers de \$5.500.- El costo proyectado será de \$7.750.

- Fan Page

La página de facebook permanecerá abierta siempre, y tendrá constante actividad reflejada por la administración de la consultora. Para aumentar el alcance, luego del lanzamiento del producto en noviembre, se aumentará la inversión a \$4.000.- siendo 2 inserciones por día a la semana para aumentar el flujo y generar una viralización en la red social. Noviembre será el mes más fuerte de campaña para dar a conocer la marca. Luego en diciembre, como continua el calor, se realizarán 2 inserciones a la semana. A partir de enero hasta agosto, exceptuando junio y julio, la empresa decidió invertir \$400.- en una inserción mensual con el fin de no desaparecer y apagar la comunicación sino que la intención es mantenerse adaptándose al presupuesto adquirido. En junio y julio se decide realizar una inserción a la semana para fomentar el conocimiento de marca en redes sociales y mitigar la estacionalidad de la demanda. Finalmente en las 2 últimas semanas de septiembre del 2017 se decidió reactivar la campaña invirtiendo \$400.- por semana. El contenido de facebook seguirá teniendo un tono humorístico, y se publicarán en ocasiones especiales como: días que superen los 25°C, o el día posterior a una semana de lluvia, en carnaval, pascuas, comienzo de vacaciones de invierno, día de la primavera, día de la madre, día del padre, navidad y año nuevo.

- Adwords

El mes de Noviembre será el de mayor inversión en esta herramienta para lograr posicionamiento en la web. Ante cualquier interesado en conocer la marca, figurarán anuncios en Google de Fruit & Break. La inversión será: \$1.000 semanales (5 semanas). A partir de Diciembre hasta el fin de la campaña se continuará con la estrategia de

manutención al igual que en Facebook. En diciembre pasará a ser dos inserciones en el mes, y a partir de enero 2017, exceptuando junio y julio, una inserción mensual. Finalmente se realizará una inversión semanal en la segunda quincena de septiembre cuando comience la primavera. El resultado de esta campaña será \$10.000.-

- Merchandising de exhibición

La empresa espera, además de tener presencia en la web, también tener contacto con el cliente en el punto de venta. Para esto se decidió invertir en dos materiales P.O.P, que resalten por sus formas y colores, ellos son:

Cenefas: 100 cenefas de 20x9cm para instalar en todo el canal minorista. La inversión consta en \$1.500 por el diseño y producción de las 100 cenefas. Para el plan de comunicación anual se tuvo en cuenta realizar dos incisiones, una a principios de Octubre para dar a conocer la marca en el lanzamiento y otra a principios de abril del 2017 para reforzar la recordación de la marca y reponer a los puntos de venta , por lo tanto el total invertido será \$3.000.- anual.

Movies: 200 movies de 12x15cm para instalar en todos los puntos de venta donde se comercialice el producto. El costo de disponer de 100 movies es \$1.600.- En conclusión, se realizarán 2 inserciones al igual que con las cenefas, una a principios de Octubre y otra a principios de abril para el refuerzo de marca. El total invertido anual será de \$3.200.-

Durante el año 2017, la inversión en comunicación será menor, debido al presupuesto disponible que contempla la empresa. En el año 2018 la empresa decide aumentar la inversión en comunicación para lograr una recordación de marca, con el objetivo de aumentar la demanda y que no se paralicen las ventas. Se pretende que el resultado en las ventas sea un 15% mayor respecto del año 2017. Finalmente, tanto en el año 2019 como en el 2020, la estrategia de comunicación será igual que la proyectada para el año 2017.

Mix de comunicación

La empresa planificó una estrategia comunicacional que durará 12 meses. El plan de medios se encuentra representado en las planillas costeadas para reconocer la inversión total proyectada.⁶⁷

Piezas comunicacionales

Las piezas comunicacionales dirigidas a la comunicación de esta campaña serán flyers⁶⁸, cenefas⁶⁹, movies⁷⁰.

⁶⁷ Anexo 17: "Plan de Marketing Mix. Comunicaciones integradas de marketing". Página 108

⁶⁸ Anexo 17: "Plan de Marketing Mix. Comunicaciones integradas de marketing. Piezas comunicacionales". Página 109

⁶⁹ Anexo 17: "Plan de Marketing Mix. Comunicaciones integradas de marketing. Piezas comunicacionales". Página 109

⁷⁰ Anexo 17: "Plan de Marketing Mix. Comunicaciones integradas de marketing. Piezas comunicacionales". Página 109

Análisis Económico – Financiero

La inversión inicial del proyecto será de \$63.800.-⁷¹ y se compone de conceptos clave como la constitución de persona jurídica, el registro de marca, la compra de mobiliarios, gastos de librería, y la investigación de mercado junto a la comunicación de marketing.

En cuanto a la erogación de dinero por parte de la empresa, se considera de gran impacto los costos⁷² de logística siendo el transporte desde la fábrica de Corrientes hasta la Ciudad de Buenos Aires. El traslado de la mercadería hasta la Ciudad de Buenos Aires se realizará una vez a la semana en un camión refrigerado. El costo se determina por kilómetros recorridos. Y, por otro lado, la distribución de mercadería para minoristas se realizará una vez a la semana por medio de 4 camionetas durante 5 horas. Cada camioneta refrigerada entregará 40 unidades de producto en 25 puntos de venta. El costo de tercerización de la logística incluye seguros de ART, sueldos de personal, nafta y los costos necesarios para el traslado.

Para la proyección de ventas del primer año se tuvieron en cuenta los resultados que arrojó la encuesta cuantitativa realizada para la frecuencia de consumo. Por otro lado, también se tuvo en cuenta la estacionalidad de la demanda.⁷³

Al ser un producto nuevo en el mercado, se prevee que las ventas no lograrán el total del potencial de ventas, para lograrlo a lo largo del proyecto, la empresa invertirá en comunicación, y trabajará en el boca en boca para dar a conocer los beneficios y fidelizar a los clientes.

Costos variables									
	Costo por kilo	Desperdicio de materia prima	Peso neto (teniendo en cuenta el desperdicio)	Costo por kilo neto (1000gr)	Costo de materia prima por 125 gr (unitario)	Costo de empaquetado (unitario)	Costo final de producción unitario por producto	Margen del fabricante (unitario)	Costo final de producción (unitario)
Manzanas	\$ 20,00	40%	600gr	\$ 33,33	\$ 4,17	\$ 0,25	\$ 4,42	\$ 2,00	\$ 6,42
Peras	\$ 20,00	40%	600gr	\$ 33,33	\$ 4,17	\$ 0,25	\$ 4,42	\$ 2,00	\$ 6,42
Uvas	\$ 30,00	40%	600gr	\$ 50,00	\$ 6,25	\$ 0,25	\$ 6,50	\$ 2,00	\$ 8,50

CMV	
Variedad	Costo por unidad
Manzanas	\$ 6,42
Peras	\$ 6,42
Uvas	\$ 8,50

Respecto a los costos de la mercadería vendida se ven reflejados de la siguiente manera:

Por consiguiente, el primer año del proyecto arroja un resultado neto de - \$371.381,08.-⁷⁴ Y a continuación se presentan los resultados a lo largo del proyecto⁷⁵:

⁷¹ Anexo 18: "Análisis Económico - Financiero. Inversión inicial". Página 110

⁷² Anexo 18: "Análisis Económico - Financiero. Gastos". Página 110

⁷³ Anexo 18: "Análisis Económico - Financiero. Proyección de ventas primer año - Escenario Probable". Página 112

⁷⁴ Anexo 18: "Análisis Económico - Financiero. Estado de resultados primer año". Página 115

⁷⁵ Anexo 18: "Análisis Económico - Financiero. Estado de resultados a 5 años". Página 116

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2016 -2017	2017 -2018	2018 -2019	2019 -2020	2020 - 2021
Ventas	\$ 2.734.364,90	\$ 3.281.237,88	\$ 3.773.423,56	\$ 4.150.765,91	\$ 4.565.842,51
CMV	\$ 811.745,98	\$ 974.095,18	\$ 1.120.209,45	\$ 1.232.230,40	\$ 1.355.453,44
Contribución Marginal	\$ 1.922.618,92	\$ 2.307.142,70	\$ 2.653.214,10	\$ 2.918.535,51	\$ 3.210.389,07
Gastos Marketing	\$ 74.200,00	\$ 49.750	\$ 95.750	\$ 49.750	\$ 49.750
Gastos Administrativos	\$ 723.250,00	\$ 789.000,00	\$ 789.000,00	\$ 789.000,00	\$ 789.000,00
Gastos Comercialización	\$ 1.386.000,00	\$ 1.512.000,00	\$ 1.512.000,00	\$ 1.512.000,00	\$ 1.512.000,00
Gastos generales	\$ 34.650,00	\$ 37.800,00	\$ 37.800,00	\$ 37.800,00	\$ 37.800,00
Margen Bruto	\$ -295.481,08	\$ -81.407,30	\$ 218.664,10	\$ 529.985,51	\$ 821.839,07
Gatos financieros	\$ 75.900,00	\$ 82.800,00	\$ 82.800,00	\$ 82.800,00	\$ 6.900,00
Resultado neto	\$ -371.381,08	\$ -164.207,30	\$ 135.864,10	\$ 447.185,51	\$ 814.939,07

Analizando el proyecto de inversión⁷⁶, el valor actual neto del proyecto es de \$42.237,54. Al ser positivo, se decide aceptar el proyecto, ya que se considera rentable y atractivo en un período total de 5 años. La tasa interna de retorno es de 25,20%, lo que refleja los rendimientos futuros esperados de la inversión en el proyecto. La misma es atractiva ya que supera a la tasa de descuento (21,75%)⁷⁷ y el tiempo estimado en recuperar el desembolso inicial invertido en el proyecto es de 4 años y 1 mes.

La cantidad de ventas que debe realizar la empresa para cubrir sus costos fijos es de 618.921 unidades de productos, lo que representa una facturación de equilibrio de \$16.611.407.-⁷⁸

Finalmente, para lograr un análisis completo y robusto, se presentaron 2 escenarios opuestos.

El primero, un escenario optimista⁷⁹, supone que la frecuencia de compra para la demanda alta y para la demanda media aumenta una unidad de producto respecto del escenario probable. El valor presente de los flujos de fondos futuros es de \$589.460,19. Al ser Positivo, indica que en el proyecto es rentable y atractivo. En cuanto a la tasa interna de retorno es un 80,93%, la misma supera a la tasa de descuento (21,75%), lo que indica un escenario favorable para el proyecto. Si se tienen en cuenta los flujos descontados a la tasa de descuento, la inversión inicial se recupera a los 3 años y 1 mes del proyecto.⁸⁰

Y el otro escenario, el pesimista, supone que en se logrará acumular el total de ventas que representan al punto de equilibrio del proyecto recién en el 5to año.⁸¹

⁷⁶ Anexo 18: "Análisis Económico - Financiero. VAN / TIR / Payback". Página 117

⁷⁷ BCRA [en línea] Disponible en: <http://www.bcr.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp>
Fecha de consulta: 27 de Octubre de 2016.

⁷⁸ Anexo 18: "Análisis Económico - Financiero. Punto de equilibrio del proyecto (5 años)". Página 118

⁷⁹ Anexo 19: "Análisis Económico - Financiero. Escenario optimista: ventas". Página 119

⁸⁰ Anexo 19: "Análisis Económico - Financiero. Escenario optimista: VAN / TIR / Payback". Página 121

⁸¹ Anexo 19: "Análisis Económico - Financiero. Escenario pesimista: VAN / TIR / Payback". Página. 123

Tal escenario, da por resultado un VAN de \$-158.592,98. Al ser Negativo, indica que, en este escenario, el proyecto no sería rentable. La tasa interna de retorno es un 9,61%, la misma no supera a la tasa de descuento de referencia (21,75%), lo que indica un escenario desfavorable para el proyecto. Y no se llega a recuperar la inversión inicial en un período de 5 años.