

## **MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Título del Trabajo Final: “PLENA VITA S.A.”**

**Autor:** Ing. Joaquín Ignacio Galli Conesa

**Nro. Legajo:** LU 1071222

**Director del Trabajo Final:** Magister Néstor Fabian Moyano

**Grado obtenido del Director:** Máster en Dirección de Empresas

**Institución a la que pertenece:** General Mills

**Co-Director del Trabajo Final:** Magister Walter Cannata

**Grado obtenido del CO-Director:** Máster en Dirección de Empresas

**Institución a la que pertenece:** UBS

## **DEDICATORIA**

*A mi familia y a mi mujer, que desde el primer día han estado acompañándome en este camino y alentándome a desafiar día a día los límites impuestos y así poder ir tras mis sueños.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A las autoridades de la Escuela de Negocios UBS, por tanto profesionalismo, entrega y compromiso para brindar uno de los marcos académicos más prestigiosos para la formación profesional de posgrado.*

*A los profesores de la UBS por tanta pasión en sus clases, dedicación, respeto y profesionalismo que sin duda han logrado proponer una experiencia transformadora y especialmente a mi tutor Néstor Fabian Moyano y a mi co-tutor Walter Cannata quienes desde el primer día de mi solicitud de ayuda me han acompañado en el desarrollo de mi maestría evacuando cualquier duda o inconveniente que tuviese.*

*A mis compañeros quienes han estado acompañándome en cada emprendimiento o materia que teníamos dando lugar a un espacio de risas y confianza como respecto que hacen que hoy en día seamos un equipo inolvidable.*

*A mis amigos, compañeros de trabajo por el apoyo y cariño de siempre y a mi familia y mi mujer por su apoyo incondicional siempre.*

**Joaquin Ignacio Galli Conesa**

## **RESUMEN**

Alimentarse es una necesidad básica y primordial para mantener la vida, es un modo de disfrutar la vida y de dar marco al encuentro familiar y social. La posibilidad de elegir los alimentos a consumir y distribuirlos en las diferentes comidas del día es un síntoma inigualable y propio de cada persona, pero lamentablemente no todos pueden hacerlo libremente ya que padecen algunas patologías. Este tipo de patologías modifican los hábitos alimentarios de los pacientes y también los de sus familias

Entre las reacciones adversas a los alimentos se encuentra la **enfermedad celíaca**. Por su incidencia en la población, es la intolerancia alimentaria de origen genético más frecuente de la especie humana. La única conducta saludable para quien padece esta enfermedad es la exclusión de la dieta de los alimentos que contienen trigo avena, cebada y centeno.

Se estima que en la Argentina existen más de 500.000 personas que padecen esta enfermedad pero solo 1 de 10 lo sabe.

El gran problema que surge con la dieta son los altos costos que deben pagar estas personas para comprar y consumir estos alimentos, se estima que una persona celíaca debe tener un presupuesto entre tres y cuatro veces mayor que una persona que no lo padece.

Mariana Holgado, responsable de la Comisión de Alimentos de la Asociación Celíaca Argentina, comenta que: "Si tomamos como referencia una canasta alimentaria tipo, podemos decir que el celíaco gasta casi 300% más que una persona que no padece la enfermedad".

Ante esta problemática es que nace el proyecto de crear una empresa dedicada a la fabricación industrial de alimentos sin T.A.C.C para poder satisfacer este nicho de personas que padecen esta enfermedad y para aquellas personas que optan día a día una alimentación libre de harina de trigo, avena, cebada y centeno, buscándoles acercarles productos con la más alta calidad y a un precio accesible a sus bolsillos de tal forma que puedan sentir la libertad de consumir con la confianza de que es sano lo que consumen y de fácil localización, ya que se apuntará que estén en las principales tiendas de café, restaurantes, bares y supermercados.

## **ABSTRACT**

Eating is a basic and fundamental need to sustain life, it is a way to enjoy life and to meet family and social framework. Choice foods to consume and distribute them in different meals of the day is a unique and each person's own symptom, but unfortunately not all can do so freely since they suffer from some pathology. This type of pathology changed the eating habits of patients as well as their families.

Adverse reactions to food include **Celiac Disease**. Its incidence in the population, it is food intolerance of most frequent genetic origin of the human species. The only healthy behavior for those who suffer from this illness is the exclusion of the diet of foods that contain wheat, oats, barley and rye.

Is estimated that in the Argentina there are more than 500,000 people that suffer from this disease but only 1 of 10 of them knows it.

The big problem that arises with the diet are high costs that these people must pay to purchase and consume these foods, it is estimated that a celiac person must have one budget between three and four times greater than a person who is not suffering from it.

Mariana Holgado, head of the Commission's food of the Argentina celiac Association, says that: "If we take as a reference a food basket type, we can say that celiac spends almost 300% more than a person who is not suffering from the disease".

Due to this problem, born this project of creating a company dedicated to the industrial production of food without T.A.C.C in order to satisfy this niche of people who suffer from this disease and for those people who choose every day a diet free of wheat flour, is born oats, barley and rye who, looking to provide them products with the highest quality and with an affordable price to their pockets so that they can feel the freedom to consume with the trust that what there are eating is healthy and easy to find in shops, because can be find in every chains of restaurant, bars, cafes and supermarkets

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| 1.Objetivo General .....  | 7  |
| 2.Objetivos Particulares .....                                    | 7  |
| 3.Marco teórico .....   | 8  |
| 3.1. Plan de Negocios .....                                       | 9  |
| 3.2. Plan Estratégico .....                                       | 13 |
| 3.3. Estrategia Genérica .....                                    | 16 |
| 3.4. Plan Comercial y Marketing .....                             | 19 |
| 3.5. Organigrama del proceso.....                                 | 24 |
| 3.6. Plan Financiero y Evaluación de proyectos de inversión ..... | 26 |
| 4.Marco Metodológico.....   | 31 |
| 5.Plan de Negocio .....   | 32 |
| 5.1. Resumen ejecutivo .....                                      | 32 |
| 5.2. Descripción del Negocio .....                                | 34 |
| 5.2.1. La Empresa .....   | 36 |
| 5.3. Perfil del Consumidor.....                                   | 37 |
| 6.Análisis del entorno del negocio .....                          | 42 |
| 6.1 Análisis externo .....  | 42 |
| 6.2 Escenarios-Pestel .....                                       | 45 |
| 6.3 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter .....        | 50 |
| 6.4 Análisis F.O.D.A .....  | 55 |
| 7. Estrategia Genérica .....                                      | 57 |
| 7.1. Ciclo de vida del producto.....                              | 58 |
| 8. Plan de Marketing .....  | 59 |
| 8.1. Marketing Táctico.....                                       | 60 |
| 8.1.1. Producto .....   | 60 |
| 8.1.2. Distribución.....  | 70 |
| 8.1.3. Comunicación .....   | 72 |
| 8.1.4. Precio .....   | 77 |
| 9. Recursos Humanos .....   | 78 |

|  |     |
|--|-----|
| 10. Estrategia de Producción.....              | 81  |
| 10.1. Proceso de elaboración .....             | 84  |
| 11. Factibilidad Económica.....                | 88  |
| 12. Presupuesto de Producción.....             | 92  |
| 13. Recursos e Inversiones .....               | 97  |
| 14. Análisis del punto de equilibrio .....     | 98  |
| 15. Balance.....                               | 99  |
| 16. Factibilidad Financiera.....               | 100 |
| 17. Evaluación del proyecto de inversión ..... | 102 |
| 18. Análisis de sensibilidad-Escenarios.....   | 103 |
| 19. Conclusiones .....                         | 105 |
| 20. Bibliografía .....                         | 106 |
| 21. Anexos .....                               | 108 |

## **1. OBJETIVO GENERAL**

Estructurar una propuesta de plan de negocio para la participación de la empresa “PLENA VITA” en el mercado de productos celiacos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires para el periodo comprendido entre 2017 al 2021.

## **2. OBJETIVOS PARTICULARES**

- Elaborar una investigación del contexto macro-económico de la Argentina en el 2017 y sus proyecciones hacia adelante.
- Determinar las oportunidades y amenazas que surgen a la hora de introducir nuevos productos a estos mercados.
- Elaborar una investigación de mercados que contemple el sector, mercado, consumidor/ cliente y competencia.
- Diseñar la estrategia de mercadeo del producto y el marketing mix.
- Definir el lay out necesario para la elaboración del producto.
- Efectuar un análisis técnico que incluya la ficha técnica del producto, descripción de la estructura organizativa, presupuesto de compras como proyección de ventas y plan de producción.
- Elaborar el plan de implementación de la propuesta de plan de negocios
- Describir un análisis económico- financiero donde se defina el financiamiento, flujo de caja y estados financieros, se realice la evaluación del proyecto, análisis de riesgo y contingencia.

### 3. MARCO TEÓRICO

Este proyecto propone la creación de una empresa destinada a la fabricación de alimentos sin T.A.C.C. para satisfacer la necesidad de personas que padecen la enfermedad de la celiaquía o deseen optar una alimentación saludable para su vida.

La propuesta de crear una **empresa argentina** nace ante una oportunidad de satisfacer un nicho descuidado actualmente en el mercado. Drucker sostiene que “la innovación puede originarse en las necesidades del mercado y del cliente; la necesidad puede ser la madre de la innovación.” (Drucker, 1998:74).

En ese sentido, es fundamental entender que para aprovechar esa oportunidad inexplorada es necesario desarrollar todas las variables críticas en un plan de negocios, con la finalidad de prever las necesidades de recursos a lo largo del tiempo.

Los conceptos relacionados con el objetivo propuesto se estructuran de la siguiente forma:

1. Plan de Negocios
2. Plan Estratégico y Estrategias Genéricas
3. Plan Comercial y de Marketing
4. Organigramas del Negocio
5. Planeamiento Financiero y Evaluación de Proyectos de Inversión.



### 3.1 PLAN DE NEGOCIO

En nuestro entorno es muy común ver el surgimiento nuevas empresas cada año, que como consecuencia de a una mala planeación, una falta de conocimiento y un uso inadecuado de herramientas que ayuden a aterrizar sus ideas y llevarlas a cabo, hacen que muchas de ellas desaparezcan del mercado. Actualmente ya no es suficiente con ser emprendedor y tener ganas de iniciar un negocio, sino la capacidad de adoptar propuestas nuevas que ayuden a mejorar el servicio o producto que se ofrece, derivadas de una evaluación de nuestro negocio.

De acuerdo a García y Alcérreca (2000), es muy importante para todo emprendedor contar con una herramienta que le permita desarrollar, implementar y evaluar la factibilidad de una idea para así disminuir riesgos. Esta herramienta se denomina **Plan de Negocios**, el cual ayudará a presentar de una manera tangible la idea.

Un plan de negocios es un documento que presenta en forma ordenada y sistemática la descripción de los aspectos operacionales y financieros de una empresa en marcha o de un proyecto, permitiendo conocer dónde y en qué condiciones nos encontramos y hacia donde apuntamos en el periodo definido.

Según Mike McKeever, “Un plan de negocios es un documento que describe y analiza la empresa y proporciona detalladamente las proyecciones. Contiene también los aspectos financieros para iniciar o expandir el negocio, indicando el monto de las inversiones y su recuperación” (2012:2).

Un plan de negocios puede utilizarse tanto para la creación de una empresa como para una ya existente, ya que este permite analizar y evaluar las operaciones de la empresa y así poder reorientarlas.

Según Pérez Sandi “Un plan de negocios es poder realizar sus actividades y cuantificarlas, a través de aspectos de administración, mercadotecnia, operación y finanzas con metas identificadas que se convierten en objetivos” (2002:89).

Para Jennifer Kushell (2001) “El plan de negocios es la validación de su idea, es una herramienta que ayuda a reducir la incertidumbre y saber si las cifras y análisis

realizados tienen sentido”, otro autor señala, “Un proyecto se limita a describir un conjunto de actividades que se tienen que realizar para lograr un objetivo particular, con un costo y tiempo determinado.

Un plan de negocios es un documento de análisis para la toma de decisiones sobre cómo llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio, tiene entre sus características ser un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o área de oportunidad, en el que se evidencia la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para generar un negocio viable”. (Rivera E., 2005,7).

Hay muchas razones por las cuales es necesario realizar un plan de negocios, un ejemplo son las ocho razones de Gumpert (2008) para escribir un plan de negocios las cuales son:

- Convencerse a uno mismo de la idea antes de realizar un compromiso financiero y personal significativo.
- Obtener un préstamo de un banco.
- Atraer potenciales inversionistas.
- Convencer a otras compañías con las cuales desee formar alianzas.
- Atraer empleados.
- Ayudar a las fusiones o a las adquisiciones.
- Asistir a los directivos para establecer metas y planeación a largo plazo.
- Explicar cómo funciona su empresa a las compañías con las cuales le gustaría establecer contratos a largo plazo.

Para Richard Stutely (2000) los principales objetivos del plan de negocios son:

- La expresión formal de un proceso de planeación.
- Una petición de financiamiento.
- Un esquema para ser aprobado.
- Una herramienta para la administración operativa.

Hay muchos autores que mencionan como debemos redactar y estructurar el plan de negocios, y dan una guía para elaborarlo, sin embargo la mayoría de estos coinciden

en que para elaborar un plan de negocios es necesario ser creativo y personalizarlo de acuerdo a las necesidades de cada empresa y a quien irá dirigido.

También debe ser un documento que atraiga del lector y sea fácil de leer, debe de ser conciso y consta de dos partes: una descripción del negocio y mercado, y la otra donde se tratan aspectos financieros.

A pesar de las diferencias entre los autores, todos coinciden en cuatro (4) aspectos imprescindibles que no pueden ser omitidos en el plan de negocio ni sus vinculaciones entre sí:

- Producto (atributos, nivel tecnológico y futuros desarrollos).
- Personas (Emprendedor, equipo humano y organización).
- Mercado (Segmentación de clientes, nicho teórico y marketing mix).
- Recursos (Proceso de producción, estrategia de operaciones y plan de negocios).

En la actualidad existen diferentes actores que hacen mención a cómo se debe formular correctamente un plan de negocio en cuanto a sus estructuras, y es por eso que buscaremos reflejar un resumen de ellos con el fin de poder tomar ideas de ellas y armar nuestra estructura que seguirá nuestro plan de negocios.

| <b>PÉREZ SANDI (2002:90)</b> | <b>KUSHELL (2001)</b>          | <b>LAMBING Y KUEHL (1998)</b> | <b>WATSON Y WISE (1997)</b>         |
|------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| Título y caratula            | Resumen ejecutivo              | Resumen ejecutivo             | Título y caratula                   |
| Índice                       | Descripción del negocio        | Descripción de la misión      | Índice                              |
| Resumen ejecutivo            | Descripción del mercado        | Ambiente del negocio          | Resumen ejecutivo                   |
| Mercado y competencia        | Plan gerencial                 | Plan de ventas                | Descripción de la compañía          |
| Producto y/o servicio        | Plan de operaciones            | Equipo de administración      | Mercado y competencia               |
| Fabricación                  | Plan de marketing y publicidad | Datos financieros             | Producto / servicio                 |
| Proyecciones financieras     | Ventas y distribución          | Aspecto legales               | Mercadotecnia: Ventas y promociones |
|                              | Aspectos financieros           | Requerimientos de seguros     | Financiamiento                      |
|                              | Anexos                         | Otros factores clave          | Apéndice                            |
|                              |                                | Proveedores                   | Consideraciones legales             |
|                              |                                | Riesgos                       | Administración plan operativo       |
|                              |                                | Supuestos/conclusiones        |                                     |

| <b>Montserrat Ollé y otros (1998)</b> | <b>Nacional Financiera (2002)</b>                 | <b>EmpreSer (2003)</b>                        | <b>Rivera (2005)</b>    |
|---------------------------------------|---|---|-------------------------|
| Descripción del producto y servicio   | Descripción del Negocio                           | Información general                           | Resumen ejecutivo       |
| Plan de marketing                     | Nichos de mercado deseados                        | Descripción general del negocio               | Descripción del negocio |
| Plan de operaciones                   | Selección de la cobertura territorial del negocio | Descripción de productos y/o servicios        | Descripción del mercado |
| Plan organización                     | Definición del posicionamiento de negocio deseado | Análisis de mercado                           | Plan general            |
| Plan económica y financiero           | Propuesta única de negocios                       | Mercadotecnia                                 | Ventas y distribución   |
| Forma Jurídica                        | Inversión básica para iniciar el negocio          | Organización para la producción y el servicio | Aspectos financieros    |
| Conclusiones                          | Metas financieras                                 | Análisis Financiero                           | Anexos                  |
|                                       | Que vender para alcanzar las metas                |   |                         |
|                                       | Definición inicial de precios                     |   |                         |
|                                       | Medios de marketing para el negocio               |   |                         |
|                                       | Metas de marketing                                |   |                         |
|                                       | Metas para el desarrollo de nuevos productos      |   |                         |
|                                       | Materiales de promoción                           |   |                         |

**Fuente: Barrientos, 2003, p. 11-34**

Para este proyecto se utilizará un esquema similar al elaborado con base a la estructura de EmpreSer ya que si bien el orden descrito no se adapta a como se elaborará el plan de negocios, si lo hace el esquema general propuesto.

### 3.2 PLAN ESTRATÉGICO

La planeación estratégica brinda la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa al facilitar el desarrollo de los planes para sus áreas funcionales. La estrategia según Ghemwat P. y Rivkin J. (1999), se puede definir como:

*“La determinación de metas básicas a mediano y largo plazo así como los objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la ubicación de recursos necesarios para cumplir con los objetivos.”*

En los últimos años, los mercados han enfrentado modificaciones que permiten el acceso de los inversionistas al crédito y al capital necesario para desarrollar una empresa o para mejorar su funcionamiento. Actualmente existe competencia dentro de varios segmentos que ocasiona que los precios y atributos de productos o servicios se vean influenciados por factores que determinan la utilidad.

La estrategia indica los aspectos de la firma que son estables, es decir, que no cambian a lo largo del tiempo pero que son sensibles a los cambios en el mercado como los gustos y necesidades de los consumidores, nuevas prácticas o el desarrollo de nuevos productos, también incluye las circunstancias del ambiente económico como la inflación, tasas de interés, tipo de cambio entre otros.

El administrador tiene la responsabilidad de prever una serie de circunstancias y escenarios que guíen a la empresa desde el inicio de la producción hasta la venta, entrega o ejecución del producto o servicio, buscando oportunidades que maximicen el rendimiento y eviten los riesgos previniendo inesperados que pudiesen presentarse. De igual manera, es necesario determinar las personas y acciones clave que contribuyan a alcanzar las metas.

Una vez que se realice este proceso, es probable que la planeación sea exitosa. Planear es un asunto complejo que implica crear sistemas de medición, sistemas de recompensas y limitantes que estructuren a la organización.

El resultado de un proceso de planeación es la oportunidad de acceder a nuevos productos o servicios y satisfacer necesidades de los clientes, pudiendo decidir los recursos necesarios y opciones para conseguirlos.

Es conveniente que el enfoque de la planeación esté dirigido no solo a los números, sino a las personas, basándose en un horizonte de tiempo a corto, mediano y largo plazo, apoyado en proyecciones cuantitativas y en acciones que expliquen la estrategia y las consecuencias positivas o negativas de su implementación. Estos escenarios se pueden desarrollar para fijar objetivos o compromisos, así prevenir desastres o anticipar el éxito.

Si hablamos de la **estrategia competitiva** a elaborar, hay que tener en cuenta las distintas fuerzas que se encuentran en esta industria. Éstas, combinadas, determinan el potencial de utilidades en un sector; potencial que se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. No todas las industrias ofrecen el mismo potencial.

La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de estas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho (Porter, 2003).

Es por esto, que el mismo autor plantea su **modelo de las 5 fuerzas**, que reflejan el hecho de que la competencia en un sector no se limita a los participantes actuales, sino que hay que tener en cuenta los clientes, proveedores, competidores actuales, nuevos entrantes y posibles sustitutos. En este sentido, se define competencia como rivalidad ampliada, o extensa

Las 5 fuerzas se pueden resumir de la siguiente manera:

- ✓ **Nuevos entrantes:** Factor de riesgo dependiente netamente de las barreras actuales de entrada para nuevos ingresantes y su impacto en las empresas existentes. Dentro de las barreras de entrada se destacan la economía de escala, la diferenciación de productos, necesidades de capital, costos cambiantes y acceso a la distribución.
  
- ✓ **Competidores actuales:** Esta fuerza hace mención a la cantidad como características de fortaleza o de debilidad de los competidores que existen en el mercado, analizando de ellos sus reacciones, estrategias, tácticas, competencia por precio, guerras de publicidad, introducción de productos, mejoras de servicio y garantía al cliente.
  
- ✓ **Productos sustitutos:** Estos son productos que “limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente con él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad” (Porter, 2003, 39).
  
- ✓ **Poder de negociación de los compradores:** Esta fuerza busca explicar cómo los compradores o nichos del mercado compiten con la industria para poder reducir los precios en cuanto a la calidad de los productos o servicios que son ofrecidos.
  
- ✓ **Poder de negociación de los proveedores:** Esta fuerza a diferencia de la anterior explica como los proveedores pueden ejercer poder en las negociaciones con los participantes de la industria si suben los precios o disminuyen los bienes que pueden proveer. Un cambio drástico en estos precios puede impactar fuertemente en los costos de los competidores.



### 3.3 ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector. Ghemwat P. y Rivkin J. (1999), mencionan que los competidores dentro de una industria se pueden agrupar en términos de estrategias genéricas, de manera que éstas ayudan a explicar su interacción y su rentabilidad.

Porter M. (2003) propone tres estrategias genéricas para crear posiciones defensivas a largo plazo para tomar ventaja sobre los competidores y disminuir las fuerzas competitivas que impactan a la empresa.

✓ **Liderazgo en costos:** requiere de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente al grado de lograr economías de escala, también de la reducción de costos basados en la experiencia, rígidos controles de costo y de gastos indirectos, así como de la minimización de los costos tales como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. Al tener una posición de costos bajos, se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial.

✓ **Diferenciación:** Consiste en crear algo que es percibido como único; ésta estrategia crea lealtad con los clientes, aumenta las utilidades y produce menor sensibilidad al precio ya que los compradores carecen de alternativas comparables.

La diferenciación, puede tomar varias formas: diseño, imagen de marca, tecnología, servicio a clientes, red de distribuidores, etc.

✓ **El enfoque,** se concentra en atender muy bien a un blanco en particular o a un grupo de compradores, segmento de línea de producto o mercado geográfico. Como resultado, se alcanza la diversificación al satisfacer mejor las necesidades del mercado meta o al bajar los costos.

Las estrategias genéricas son atractivas por la estructura organizacional, sistema de recompensas, cultura corporativa y estilo de liderazgo necesarios para hacer exitosa una estrategia de costo bajo o una de diferenciación.



“Las estrategias genéricas de Porter, han sido consideradas como las acciones más comunes que la empresa puede poner en práctica para enfrentar las cinco fuerzas competitivas y crear una posición estratégica defendible.” Buendía F. (2004)

Se puede decir que las tres estrategias genéricas incluyen de alguna forma todas las alternativas que la empresa puede aplicar a diferentes situaciones de negocios.



Fuente: Elaborado Porter M. (2003)

## **ANÁLISIS F.O.D.A**

El modelo **F.O.D.A** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se recomienda para el análisis estratégico, administrativo y de mercados. Según Miloard M (2004) menciona que: “Las estrategias exitosas surgen de una situación comprensiva y necesaria de auditoria, que incluya factores de planeación para una evaluación sistemática tanto interna como externa, con el objetivo de maximizar el ajuste entre las capacidades y futuras oportunidades.”

El modelo F.O.D.A ayuda a ligar el proceso de selección de estrategias y conjunta la investigación con la práctica. Es una herramienta que permite tener una perspectiva de la situación actual de la empresa y funciona como base para obtener un diagnóstico preciso que permite tomar decisiones conforme a los objetivos formulados.

De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas a la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta difícil poder modificarlas. A continuación se define cada uno de los componentes:

- **Fortalezas:** Son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, las cuales la colocan en una posición privilegiada frente a la competencia.
- **Debilidades:** Aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, es decir, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan, etc.
- **Oportunidades:** Aquellos factores que resultan positivos, favorables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Amenazas:** Aquellas situaciones que provienen del entorno económico, competitivo, natural y social que puede afectar a la organización.

Se debe seleccionar la secuencia lógica al ligar las dimensiones del modelo F.O.D.A de manera que soporte una perspectiva lógica de la empresa en el mercado. Desde la perspectiva analítica, las distinciones claves del F.O.D.A son factores controlables o incontrolables.

### 3.4 PLAN COMERCIAL Y MARKETING

Con relación al **planeamiento del marketing** se debe considerar la detección (y análisis) de oportunidades de negocio y luego seleccionar el o los mercados-objetivos a atender. Para ello se deben diseñar estrategias y programas para la gestión de los esfuerzos de marketing vinculados con "la planeación y ejecución del concepto, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de las personas y de las organizaciones" (Kotler y Keller, 2006:751).

En esta estrategia comercial, las **4 P (Precio, Producto, Plaza (Distribución) y Promoción (Comunicación))** son muy importantes en el marketing mix, ya que si alguna está mal posicionada compromete la estrategia de marketing de la empresa (Berardi: 2010).

Según Kotler (2010) define las 4 Ps del Marketing de la siguiente manera:

- **Precio:** Un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio. El precio es considerado un elemento flexible, ya que a diferencia de los productos, este se puede modificar rápidamente.
- **Producto:** El producto es cualquier cosa que puede ser ofertada al mercado para satisfacer sus necesidades, incluyendo objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

Un producto es más que un simple conjunto de características tangibles. Los consumidores tienden a ver los productos como conjuntos complejos de beneficios que satisfacen sus necesidades.

Al desarrollar un producto la compañía lo primero debe de identificar las necesidades centrales de los consumidores haciendo que el producto los satisfaga, luego desarrollar el producto real y encontrar formas de aumentarlo a fin de crear un conjunto mayor de beneficios, así crear mayor satisfacción a los consumidores.

Todo producto cuenta con un ciclo de vida, definido como el curso de ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de cinco etapas definidas: Desarrollo del Producto, Introducción, Crecimiento, Madurez y Decadencia.

- **Plaza:** La plaza comprende las actividades de la empresa que ponen al producto a disposición de los consumidores meta. La mayoría de los productores trabajan con intermediarios para llevar sus productos al mercado. Estos intermediarios su vez, utilizan los canales de distribución consisten en un conjunto de individuos y organizaciones involucradas en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor.

Los canales de distribución hacen posible el flujo de los bienes del productor, a través de los intermediarios y hasta el consumidor.

- **Promoción** La promoción abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los clientes de comprarlo. La mercadotecnia moderna exige más que simplemente desarrollar un buen producto, ponerle un buen precio y ofrecerlo a los clientes meta. Las compañías deben de comunicarse con los clientes

*Asimismo, Berardi (2010) sostiene que “no existe una P más importante que otra, pues todas son importantes. Lo que no puede suceder es que falle cualquiera de ellas. Deben estar sincronizadas e integradas”*

En otro orden, Berardi hace hincapié en las marcas, afirmando que “son importantes elementos de diferenciación. Los consumidores, al comprar los productos, asocian a

la marca una serie de características. Si la marca es aceptada es posible crear lealtad a ella” (Berardi: 2010:50). Asimismo, enfatiza: “actualmente, los consumidores compran marcas y no productos” (Berardi: 2010:53).

Otro aspecto clave en la estrategia comercial es la **investigación de mercado**. En la misma se debe considerar “cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué otros productos o servicios similares compran actualmente” (Terragno y Lecouna, 1999:19).

Estos autores destacan que en los resultados de la investigación de mercado se fundamentan los supuestos del plan de negocios. Error muy grave es lanzar un proyecto comercial sin conocer profundamente el mercado.

Otro autor sostiene que “en términos ideales, la comercialización debería determinar un cliente pronto para comprar. Luego, sólo se necesitaría ofrecer el producto o el servicio, es decir logística más que venta y distribución estadística más que promoción” (Drucker: 1998:46).

Dentro del Precio como estrategia tiene dos modos para entrar en los mercados: la estrategia de **descreme y la de penetración**. La **descreme** o también llamada desnatación, según Berardi, afirma que “es usada para la introducción de productos nuevos en el mercado, donde los precios son fijados inicialmente más altos para llegar a determinada clase social y luego son reducidos para alcanzar una participación mayor del mercado” (Berardi:2010:62) .

La fijación de precios por **penetración** es un tipo de fijación de precios muy agresiva. Cuando una empresa utiliza este método, primero establece sus precios a un nivel muy bajo (a veces incluso con margen negativo) para aumentar la demanda del cliente. Luego, la empresa aumenta el precio, esperando capturar el mismo nivel de demanda del cliente que con el precio bajo anterior.

## MATRIZ B.C.G.

Según Bruce D Henderson (1973) la matriz B.C.G o la **matriz de crecimiento** es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa. Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios, dicho de otro modo, nos dice en que empresas o áreas debemos invertir, dejar de hacerlo o simplemente desistir del negocio.

### DESCRIPCIÓN DE LA MATRIZ B.C.G

La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar. Cada uno de estos cuadrantes está simbolizado por una caricatura.

La metodología utilizada usa una matriz de doble entrada (2 x 2) para agrupar los diferentes tipos de negocio que una compañía en particular tiene. En el eje vertical de la matriz se define el crecimiento que se tiene en el mercado mientras que en el eje horizontal se presenta la cuota de mercado. Por lo tanto, las unidades de negocio deberán situarse en uno de estos cuadrantes en función a su importancia de su valor estratégico.

### Matriz de B.G.C



Fuente: Matriz de B.C.G. elaborado por Bruce Henderson (1973)

Dichos cuadrantes son los siguientes:

- **Estrella:** Las “estrellas” operan en industrias de alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado. Las estrellas son esencialmente generadores de efectivo (con cierta inversión). Son las unidades primarias en las que la empresa debe invertir su dinero, ya que se espera que lleguen a ser “**Vacas**” (generadoras de flujos de caja positivos). Sin embargo, no todas las estrellas se convierten en los flujos de efectivo. Esto es especialmente cierto en las industrias que cambian rápidamente, donde los nuevos productos innovadores pronto pueden ser desplazado por los nuevos avances tecnológicos, por lo que una estrella en lugar de convertirse en una fuente de ingresos, se convierte en un “**Perro**”.
- **Interrogante:** Los “signos de interrogación” tienen reducida cuota de mercado y están en mercados de rápido crecimiento que consumen gran cantidad de dinero en efectivo. Tiene potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en una “**Estrella**”, que luego se convertiría en fuente de ingresos. Los signos de interrogación no siempre tienen éxito e incluso después de gran cantidad de inversiones que luchan para ganar cuota de mercado finalmente pueden llegar a ser “**Perros**”. Por lo tanto, requieren mucha consideración para decidir si vale la pena invertir o no.
- **Vaca:** Las “vacas” son los productos más rentables y deben ser “*ordeñadas*” para proporcionar tanto dinero como sea posible. Las vacas se dan generalmente en grandes corporaciones o unidades de negocios que son capaces de innovar en nuevos productos o procesos, que pueden convertirse en nuevas “**Estrellas**”. Si no habría apoyo para las vacas de efectivo, no serían capaces de tales innovaciones.
- **Perro** El cuadrante de “perros” tienen baja cuota de mercado en comparación con los competidores y operan en un mercado de crecimiento lento. Algunos “perros” pueden ser rentables para el largo plazo, o pueden proporcionar sinergias con otras marcas o unidades de negocios o como defensa o contrataque ante movimientos de la competencia.



### **3.5 ORGANIGRAMAS DEL NEGOCIO**

El sistema del negocio son las actividades y recursos necesarios para producir y comercializar el producto o servicios. Estas actividades se pueden agrupar en cinco subsistemas que se presentan a continuación:

- **COMPRAS Y ABASTECIMIENTO:**

Como su nombre lo dice son las adquisiciones y suministros de materiales y servicios para la producción y operación adecuada de la empresa. Esta función ayuda a identificar los productos y servicios que se pueden obtener de forma externa, así mismo desarrolla, evalúa y determina el mejor proveedor, precio y entrega de los mismos.

- **PRODUCCIÓN Y MANTENIMIENTO**

La función de producción también es conocida como función operativa y se orienta a la utilización de medios, máquinas, espacios, instalaciones o recursos por empleados u operarios con la finalidad de transformar materiales para la elaboración o ejecución de productos o servicios

Por otro lado, el tipo de mantenimiento que existe puede ser preventivo o correctivo, sin embargo la función preventiva es la que garantiza la eficacia y eficiencia del material, equipo e instalaciones necesarias para la producción.

- **ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN:**

Consiste en la planeación, organización, dirección y control de las actividades que se llevan a cabo en una empresa. Las funciones de administración y organización están encargadas de hacer que los recursos sean productivos, buscan el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización, esta función es vital ya que enlaza todos los demás subsistemas.

Esta área se encarga de la coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales. De la misma manera se encarga de la relación de la organización con su ambiente externo y de las respuestas a las necesidades de la sociedad.



- **MERCADOTECNIA Y VENTAS:**

La intención del marketing o mercadotecnia es comunicar los beneficios y diferenciadores de los productos para lograr que el cliente adquiera o contrate el producto o servicio ofrecido. La estrategia de mercadotecnia en un plan de negocios comienza al definir un nicho de mercado y analizarlo, así mismo implica el estudio del producto, las ventas, los precios y los márgenes de utilidad. También, debe incluir el análisis de la competencia, identificando los principales competidores y sus estrategias en lo que concierne a calidad del producto, determinación de precios, distribución y promoción y publicidad.

- **FINANZAS.**

Una vez que se establecen los planes y estrategias, se crean los programas específicos de acción, de ahí, los presupuestos de operación, inversión y financiamiento, en concordancia con las condiciones operacionales o funcionales de las distintas áreas de la empresa.

Para que una buena idea se traduzca en oportunidad de inversión debe precisarse el nivel de rentabilidad que puede alcanzarse y las dimensiones de inversión que se requieren. Es esencial contar con proyecciones de las utilidades de un proyecto y de sus requerimientos financieros, así como de los activos para saber si la inversión es factible desde el punto de vista económico.

Los estados financieros, también llamados estados contables, proporcionan información importante sobre el desempeño y los recursos financieros de una empresa.

Tanto el balance general, como los estados contables y financieros, representan una herramienta gerencial que a partir de la visión y misión, operación alinean la estrategia y exigen objetivo por objetivo, ya sea financiero, comercial, operacional o humano, para explicar las vías de las iniciativas estratégicas.

### 3.6 PLAN FINANCIERO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

El plan financiero consiste en la **interpretación cuantitativa** de todo lo que se propone realizar el emprendedor durante la ejecución del plan de negocios. Esto permite considerarlo como algo realista en base a la capacidad de producir ganancias. (Pinson, 2003).

Continuando bajo las ideas de Sapag Chain (2008), “la evaluación económica de un proyecto no es la simple aplicación de herramientas matemáticas (cada día más simple con los programas de computación), sino que involucra una gran cantidad de tareas.

La rentabilidad, que se calcula comparando costos con beneficios, requiere determinar los elementos que ocasionarán los diferentes ingresos y egresos, calcular su cuantía y procesar los valores obtenidos de acuerdo con la información que se desea producir con ella (medir la rentabilidad del proyecto, la rentabilidad de los recursos propios o la capacidad para enfrentar las condiciones del servicio de una deuda).

Por esto, se reconocen dos grandes etapas: la formulación y preparación del proyecto y la evaluación y análisis de los resultados.

Algunas de las herramientas a utilizar son **Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y Payback**.

**VAN o Valor Actual Neto**, “Se define como el valor presente de los futuros ingresos netos esperados (son descontados a una tasa  $k$  que representa el costo de oportunidad del capital) y el desembolso inicial de la inversión” (López Dumrauf, 2010, 315).

Este método se calcula:

$$VAN = -A + \sum_{t=1}^n \frac{Q_t}{(1+k)^t}$$

Dónde:

A = desembolso inicial.

Qt = flujo de tesorería en el período t.

k = costo de capital.

n = vida útil estimada para la inversión.

El **costo de capital**, cuando se trata de un proyecto, se refiere “al costo del capital que refleja el riesgo de ese proyecto” (López Dumrauf, 2010, 392). Hay que tener en cuenta que éste debe reflejar el rendimiento de oportunidad de una alternativa con riesgos similares.

Desde la mirada de Ross (2012), el **NPV** (o Valor Actual Neto, por sus siglas en inglés), tiene tres atributos que lo posicionan como una herramienta racional:

- Usa los flujos de efectivo, en contraste con las utilidades.
- Usa todos los flujos de efectivo del proyecto, desde la inversión inicial hasta la perpetuidad
- Descuenta los flujos de efectivo de una manera adecuada, teniendo en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Para el análisis,

- $NPV > 0 \Rightarrow$  realizar el proyecto
- $NPV < 0 \Rightarrow$  no realizar el proyecto
- $NPV = 0 \Rightarrow$  el inversionista es indiferente entre realizar el proyecto o no

**TIR, o tasa interna de retorno:** “Se define como aquella tasa que descuenta el valor de los futuros ingresos netos esperados, igualándolos con el desembolso inicial de la inversión. Matemáticamente, esta definición es equivalente a decir que la TIR es aquella tasa que iguala el VAN a cero” (López Dumrauf, 2010, 318).

**El Payback, o periodo de recupero:** “Nos dice la cantidad de periodos que han de transcurrir para que la acumulación de los flujos de efectivo iguale a la inversión inicial” (López Dumrauf, 2010, 312).

**Capital de Trabajo**, según Ross (2012) refiere a la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Cuando este es positivo, implica que el efectivo que estará disponible a lo largo de ese periodo es más que el que debe pagarse.

Durante el diseño y la aprobación de un proyecto, uno de los puntos más relevantes para la toma de decisión es la **factibilidad financiera del proyecto**, es decir, su **rentabilidad y el retorno de la inversión**. Una herramienta que lo facilitaría es el análisis de sensibilidad, el cual permite diseñar escenarios en los cuales podremos analizar posibles resultados de nuestro proyecto, cambiando los valores de sus variables y restricciones financieras y determinando cómo éstas afectan el resultado final.

Un análisis de sensibilidad intenta evaluar el impacto que los datos de entrada o de las restricciones especificadas a un modelo definido, en el resultado final o en las variables de salida del modelo (Turban, 2001), esto es sumamente valioso en el proceso de diseño de productos o servicios y en su análisis de viabilidad financiera.

Todo plan debe tener en cuenta algún método de valuación, como la valuación por flujos descontados.

Para esto, hay que distinguir previamente los distintos tipos de flujos de efectivo:

- **Free Cash Flow (FCF)** que representa el flujo de fondo de la empresa independientemente de su financiación. Representa “el flujo de efectivo de la firma como si esta se financiara enteramente con capital propio, aislando los efectos impositivos del financiamiento” (López Dumrauf, 2010, 112).
- **Capital Cash Flow (CCF)** se define como el “flujo de fondos total para los inversores: la suma de los cash flow que estos perciben, esto es, dividendos para el accionista, cambios en el nivel de deuda e intereses para los obligacionistas” (López Dumrauf, 2010, 113).
- **Equity Cash Flow (ECF)** representa el “flujo de efectivo residual de la empresa, luego de que se han abonado los intereses y los impuestos” (López Dumrauf, 2010, 113).

**Weighted Average Cost of Capital (o WACC por sus siglas en inglés)** es el costo promedio ponderado de capital. Se define como el “rendimiento mínimo que una empresa necesita ganar para satisfacer a todos los inversionistas, incluidos accionistas, tenedores de bonos y accionistas preferentes” (Ross, 2012, 392).

“El WACC representa, entonces, el costo de cada unidad monetaria invertida, reflejando en forma ponderada su financiamiento por los dueños de la empresa y por terceros, con la salvedad de que si el riesgo de la empresa cambia con los años, este cambio debe reflejarse en WACCs distintos para cada período” (Ross, Westerfield y Jaffe, 2012). Cabe mencionar que el WACC tiene en cuenta el riesgo “total” del cual se quiere cubrir la empresa, o sea el riesgo del proyecto en sí mismo, pero también el de la industria y el del país.

A continuación se presenta la fórmula del WACC:

$$\text{WACC} = (V_e/V_e + V_d) * K_e + (V_d/V_e + V_d) * K_d * (1 - t)$$

En donde

- $V_e$  = Valor de mercado de los recursos propios. Se calcula multiplicando el precio de cotización x el número de acciones de circulación de la empresa que cotiza en bolsa
- $V_d$  = Valor de los préstamos con entidades de crédito a corto y largo plazo. Los datos se extraen del pasivo corriente y pasivo no corriente del balance de situación.
- $K_e$  = Es el coste de capital de los recursos propios calculado por el modelo **CAPM**.
- $K_d$  = Es el interés que se paga por la deuda.
- $t$  = Es lo que se paga por impuesto de sociedades antes de obtener el beneficio neto en la cuenta de resultados

El **Modelo de Valoración de Activos de Capital** (CAPM), es la relación entre el riesgo por invertir en un determinado activo financiero (acciones de una empresa, portafolio de activos financieros, etc.) y la rentabilidad que esperamos obtener por ese riesgo de inversión.

Fórmula:

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im} E(r_m - r_f)$$

Dónde:

- E(ri) (Ke): retorno esperado de la inversión (CAPM).
- Rf: rentabilidad del activo libre de riesgo.
- Rm: rentabilidad del mercado.
- (Rm-Rf): prima de riesgo del mercado.

Beta ( $\beta$ ): indica la sensibilidad del rendimiento de un activo ante un cambio en el rendimiento del mercado. Cuanto mayor sea Beta mayor será el riesgo que tiene la empresa.

Ahora en base a lo detallado el VA puede expresarse como:

$$VA = FF_0/(1+WACC)^0 + FF_1/(1+WACC)^1 + FF_2/(1+WACC)^2 + \dots + FF_n/(1+WACC)^n$$

En el marco de este análisis, es recomendable tener previsto al menos 3 escenarios con distintas proyecciones. Estas proyecciones deben incluir un escenario normal y un par de escenarios más con estimaciones pesimistas y optimistas. Cada uno de estos escenarios arrojando sus propios **VAN, TIR, payback descontado y punto de equilibrio**. Ello permitirá al inversor tener una idea más acabada del abanico de situaciones con las que puede tener que enfrentarse la organización.

El **planeamiento de escenarios**, no busca generar una predicción exacta del futuro, sino imaginar distintas alternativas de eventos futuros posibles para planear respuestas adecuadas. Además de detectar la contingencia de ocurrencia más probable y armar la estrategia adecuada a tal fin, permite estar alerta a eventos inesperados (Scenario Planning Reconsidered, 2006).

## 4.0 MARCO METODOLÓGICO

Para cumplir con los objetivos generales y particulares propuestos, en este trabajo se aplicará una metodología mixta en donde busque describir en forma cuantitativa la relación directa entre el mercado y sus nichos con los productos ofrecidos y en forma cualitativa aquellas relaciones basadas en la comprensión o tendencias naturales del consumidor.

Se recolectaron **datos secundarios** para la presentación del plan de negocio.

Algunas de las técnicas a utilizar serán:

- Sitios de internet
- Encuestas realizadas por terceros.
- Libros de texto
- Artículos académicos publicados por expertos
- Publicaciones de diarios y revistas
- Bibliografías
- Publicaciones gubernamentales
- Datos comerciales publicados

Se definirá la utilización de un **diseño descriptivo** para la realización de este trabajo. Las características de este diseño son:

- Tener como fin decir cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno.
- Buscar especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Selecciona una serie de cuestiones y mide, con la mayor precisión posible, cada una de ella independientemente, para así describir lo que se investiga.

## 5.0 PLAN DE NEGOCIOS

### 5.1 RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios busca presentar a la empresa “Plena Vita”, como un proyecto de negocio innovador que a través de una estrategia de enfoque en diferenciación y de precios accesibles, apuntando al mercado de personas que padecen la enfermedad de la celiaquía y como a todas las personas sin serlo deseen alimentarse en forma sana y saludable libres de T.A.C.C. (trigo, avena, cebada y centeno), siendo estos nichos hoy desatendido por la competencia.

La empresa buscará elaborar una principal categoría de productos libre de gluten: “**Panificados Dulces**” Cada una de estas categorías tiene un porfolio dentro de productos que acompañan la oferta. Estos productos tendrán características similares a los producidos con harina de trigo pero con el plus que el sabor, la textura y el aroma se mantendrán inalterables por la máxima calidad en la elaboración.

Otra característica diferenciadora será el precio y las plazas ofrecidas, siendo el primero totalmente accesible para el bolsillo de los consumidores y el segundo que nuestros productos estarán ubicados en los lugares comunes de consumo aptos tanto para celíacos como para los no celíacos.

El lay out de la planta y la ubicación estratégica hacen que se requiera una mediana inversión para el start up y una rápida inserción del producto los puntos de venta. A su los recursos administrativos contratados tendrán suficiente know-how y experiencia para la elaboración de nuestros productos.

Algunos de los factores de éxito sobre los cuales se basa el proyecto son:

- Brindar posibilidad y libertad de consumir productos libre de gluten en ámbitos comunes de consumo como cafés, bar, restaurantes, etc.,
- Estrategia de marketing enfocada alcanzar estos nichos no atendidos actualmente.
- Bajos costos unitarios de producción (que permiten tener un precio altamente competitivo).



- También importante será una distribución especializada y puntos de venta abiertos a la recepción de nuestros productos permitiéndonos llegar a este mercado que es leal, cautivo y de pleno crecimiento.

Estos factores nos permitirán:

- Posicionar la nueva marca en el mercado
- Poder ser reconocidos como la única marca capaz de brindarles la libertad de consumir en lugares públicos productos sanos y seguros para sus metabolismos
- Liderar el mercado de consumo de panificados dulces sin T.A.C.C
- Buscar obtener una participación en el mercado del 30% en los 5 años (2017-2021)
- Buscar alcanzar un margen de utilidad de mayor al 18% en estos años

Analizando la factibilidad financiera de realizar el proyecto, se comprueba que para alcanzar estos factores de éxito, se requiere una inversión inicial de \$ 5.930.272 recuperándose la misma en un tiempo mínimo de 10 meses con un Valor Actual Neto de \$ 3.473.046

Actualmente este mercado se encuentra expandiéndose de a poco, teniendo proyecciones alentadoras hacen que plantear un proyecto para llevar a escala industrial la fabricación de productos sin T.A.C.C dirigida para celíacos o que opten una alimentación sana, sea motivadora y ganadora en un mercado de constantes cambios y de escenarios propicios.

## 5.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La empresa “Plena Vita” tiene como objetivo brindar al mercado productos alimenticios sin T.A.C.C en búsqueda de satisfacer las necesidades de aquellas personas que son intolerantes al gluten y/o las que eligen evitar el gluten en sus comidas en búsqueda de una vida sana.

Plena Vita brindará un porfolio de productos del rubro panificados dulces libres de T.A.C.C realizados a través de un proceso de fabricación industrial y venderá sus productos en las principales confiterías, bares, cafés, restaurantes como en todo ámbito de consumo masivo de este tipo de productos en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como en la Provincia de Buenos Aires.

La elaboración industrial de estos productos será realizada en una nave industrial a alquilarse, que contará con procesos típicos de fabricación, mano de obra especializada y distribución enfocada al cliente.

Buscando permanecer en el mercado elegido por mucho tiempo y ser líderes del mismo tanto en diferenciación como en calidad y precio, es que se realizarán una serie de simulaciones o escenarios financieros de flujo de fondos y se definirá en base a los resultados obtenidos y riesgos considerados, que opción de estructura es la más económica y duradera.

La oportunidad más grande de ofrecer en el mercado productos libres de gluten se encuentra en la necesidad de solucionar un problema que tiene este nicho al no poder, a causa de a su enfermedad, vivir una vida plena en donde puedan consumir productos alimenticios en cualquier lugar que lo deseen. Ante la faltante de productos para celíacos que ofrece el mercado y sumado a los escasos puntos de venta y alto precio que deben afrontar, se ven obligados a únicamente a elaborar y consumir productos elaborados en sus propia casa o pre-elaborados comprados perdiendo la oportunidad de vivir en plenitud su enfermedad no compartir con otras personas no celíacas (familia, amigos, compañeros, etc.) lugares comunes de consumo de productos de panadería como bares, restaurantes, etc.

Ante el aumento de la cobertura de los medios de comunicación sobre los síntomas sufridos por el consumo de gluten presentado como un "enemigo del bienestar" hace que la gente salga al mercado a buscar cubrir sus necesidades con nuevos productos libres de T.A.C.C.

Para muchas personas el término Gluten Free significa "saludable". Un producto que contiene la instrucción tiene tranquilidad similar a la "libre de conservantes y aditivos artificiales".

Las **oportunidades comerciales** nacen en base a que la celiasis no se cura con ninguna medicación y el único tratamiento para el celíaco es llevar una dieta libre de T.A.C.C. Esto conlleva la necesidad de consumir diariamente y de por vida, productos libres de gluten.

Si se tiene en cuenta que la venta de este tipo de productos no es masiva y se encuentran con poca disponibilidad en puntos de consumo masivo como en supermercados, desde un punto de vista comercial, existe una demanda no cubierta en su totalidad.

Según la propia Asociación Celíaca Argentina "En la Argentina la celiasis afecta al 1% de la población. Teniendo en cuenta las estadísticas, alrededor de 500.000 argentinos y sus respectivas familias son potenciales consumidores de productos libres de gluten."

En la Argentina cada día son más las empresas que apuestan por incluir entre sus productos aquellos aptos para celíacos, aunque resulta también una excelente oportunidad constituir un negocio exclusivamente entorno a los productos libres de T.A.C.C, ya sea en su venta y/o en su elaboración.

Hoy en día la mayoría de productos para celíacos son elaborados por empresas de poco tamaño con muy bajos volúmenes productivos, de mala calidad y cuyos canales de distribución y venta son empresas principalmente minoristas y dietéticas.

Y si además se tiene en cuenta la baja oferta en productos libres de gluten en los demás países del Mercosur, los nuevos nichos disponibles para crecimiento se multiplican. Cabe recordar que se trata de una enfermedad que no se limita al ámbito de nuestro país, por lo que las posibilidades de exportación son, en principio, muy amplias.

Una proporción significativa de compradores sin gluten no son diagnosticados celíacos, sino personas que se han diagnosticado por si mismos sensibles al gluten y cortan de sus dietas el mismo con el fin de sentirse mejor y mejorar su bienestar.

La empresa “Plena Vita” brindará productos al mercado en donde la alta calidad, la disponibilidad, precio y diferenciación de cada producto será un diferencial de compra. Una ventaja clave para el éxito de la marca es que nuestros productos estarán al alcance de la mano para todo tipo consumidor que elija por necesidad o por placer este tipo de comida para su vida como para la su familia pudiendo pasar un lindo rato en ambientes amigables y seguros para ellos.

Para el caso de supermercados o tiendas de compra se le brindará la posibilidad de encontrar estos mismos productos en tiendas o comercios cercanos a su vivienda. Para que esto suceda, se trabajará en alcanzar todos los puntos de ventas y distribución disponibles en el mercado como bares, restaurantes, estaciones de servicio, cafés, supermercados, hipermercados, mayoristas, minoristas, etc.

## **5.2.1 LA EMPRESA**

### **VISIÓN**

Ser la empresa elaboradora y comercializadora panificados libres de gluten más importante del país pudiendo así convertir nuestra empresa líder del mercado en productos sin T.A.C.C.

### **MISIÓN**

Elaborar y comercializar productos alimenticios libres de gluten de manera responsable en donde el respeto al consumidor y el cuidado de por la salud alimenticia predominen y atendiendo las necesidades de nuestros clientes, tanto externos como internos.

### **VALORES**

Para alcanzar el liderazgo y el posicionamiento en el mercado deseado, vamos a hacer uso e implantar en la empresa en todo caso:

- Inversión continúa en proyectos de investigación para mejorar la calidad de vida del ciudadano celiaco.
- Pasión por servir
- Pasión por el respeto a la enfermedad con el cuidado y control de los procesos productivos
- Estrecha relación con los puntos de ventas y los consumidores.
- Excelencia de procesos para garantizar la seguridad alimentaria de nuestros consumidores.

## **5.3 Perfil del Consumidor**

### **¿Qué es un celíaco?**

La persona celiaca sufre de una enfermedad congénita que provoca que el recubrimiento interno del intestino delgado (mucosa) se dañe por el consume de algunos cereales. Solo se sabe que ciertas proteínas halladas en los granos, harinas o alimentos que contengan trigo, avena, cebada, producen el deterioro de la mucosa intestinal de los celiacos.

Responsabilidad intelectual: Los conceptos contenidos en este trabajo reflejan el punto de vista del autor y está prohibida expresamente la divulgación de los mismos

Todavía no se ha logrado describir por qué se padece la intolerancia. Lo que sí se sabe es que ciertas proteínas encontradas en el trigo, avena, la cebada y el centeno actúan como disparador del sistema inmunológico que reacciona para destruir dichas sustancias.

La consecuencia de esta acción es la atrofia de la mucosa intestinal. Luego de la exposición a las mismas el daño se puede manifestar en pocos meses o demorar varios años, y solo una dieta por completo libre de estos cereales permite que la mucosa intestinal de estos celíacos pueda recuperarse definitivamente

El único tratamiento conocido para esta afección es un régimen de alimentación adecuado y muy específico, que deberá realizarse de por vida, eliminando el trigo, la avena, la cebada y el centeno: lo que se conoce como “T.A.C.C.”

### **¿Qué les pasa a los celíacos?**

La exposición de la mucosa intestinal a las pro-laminas tóxicas en las personas celíacas produce la destrucción de esta vellosidad junto con otras enzimas digestivas, lo que da como resultado una mucosa sin pliegues y con la superficie de absorción reducida.

La consecuencia es que los alimentos pasan por el tracto intestinal sin ser absorbidos y esto es causa de diarrea, con la consiguiente falta de incorporación de nutrientes, lo que provoca un descenso de peso por pérdida de grasa corporal y masa muscular.

Como el sistema inmunológico está determinado en parte hereditariamente y como con frecuencia se encontraron en los afectados antecedentes familiares, esto lleva a pensar que la celiasis es una condición genética. Se nace con la predisposición a padecerla pero no siempre se manifiesta clínicamente. En realidad, el origen de este problema es aún una respuesta difícil de encontrar. Se estima que 9 de cada 10 celíacos ignoran serlo.

La proporción de celíacos en la Argentina es de uno cada 150 aparentemente sanos (asintomáticos) o uno por cada 56 sintomáticos. Esta enfermedad se presenta en personas de todas las edades, aunque especialmente en niños entre uno y cinco

Responsabilidad intelectual: Los conceptos contenidos en este trabajo reflejan el punto de vista del autor y está prohibida expresamente la divulgación de los mismos

años. En adultos el rango de edad más prevalente es entre 20 y 40, en su mayoría personas del sexo femenino (9 mujeres cada un hombre). También se presenta casi exclusivamente en sujetos de raza blanca.

Al ser una enfermedad de origen genético, hay que tener en cuenta los grupos de riesgo (familiares). La prevalencia de la enfermedad en los mismos es aproximadamente de 1 por cada 22 parientes de primer grado y 1 por cada 39 parientes de segundo grado. El inicio de la enfermedad es gradual, la pérdida de peso es constante al igual que la presencia de un abdomen prominente.

### **LA DIETA SIN T.A.C.C.**

Las harinas que los celíacos no toleran se utilizan en la preparación de muchos productos comerciales. También se usa como espesante en distintas clases de leches y yogures, y en algunos quesos.

De la misma forma, es preferible evitar los alimentos elaborados o en conserva, porque no puede saberse como fueron preparados o si estuvieron en contacto con las harinas prohibidas.

También, se pueden encontrar pro-laminas tóxicas en productos no alimenticios, como por ejemplo dentífricos, medicamentos y como pegamento en los saquitos de infusiones.

En el año 1984, se inscribe en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial la sigla y símbolo "SIN T.A.C.C." para que las empresas argentinas lo incluyan en el rótulo de sus envases a fin de que el celíaco pueda distinguirlos rápidamente y consumirlos con absoluta confianza. La Asociación Celíaca Argentina (A.C.E.L.A.). establece un contrato de uso gratuito de su marca con las empresas de alimentos, previo análisis con resultado "no detectable" de gluten en sus alimentos

En la mayoría de los comercios pueden encontrarse gran cantidad de productos con el logo "Sin T.A.C.C.", pero a pesar de esto, los celíacos consumen con absoluta confianza sólo aquellos productos que figuran en los listados de las asociaciones.

Estos listados son actualizados frecuentemente e incluyen los productos y marcas cuyo análisis haya arrojado un resultado aceptable

En base a encuestas realizadas por la Asociación Celíaca Argentina la mayoría de los encuestados coincidieron en que la oferta actual de panificados dulces para celíacos es baja, ya que encuentran poca variedad de productos y pocas marcas.

La escasa disponibilidad de productos listos para consumir en el mercado, trae aparejado un elevado consumo de premezclas, ya que las mismas ofrecen la posibilidad de elaborar otras clases de productos a gusto de los consumidores.

Los panificados dulces, son otro de los productos que desearían consumir, pero por la escasa disponibilidad no logran encontrarlos en lugares públicos. Las galletitas dulces y saladas tiene un elevado nivel de consumo son, entre otras, porque las mismas brindan la posibilidad de satisfacer una necesidad inmediata, porque se consiguen en todos los puntos de ventas a los que generalmente concurren los celíacos.

Otros productos que mencionaron los encuestados que consumen, pero en menor medida, fueron: alfajores, pizza, comidas congeladas y otros.

Todas las marcas que se encuentran en el mercado de panificados dulces para celíacos son recordadas fácilmente, pero este resultado es atribuido a la escasa oferta y no a un posicionamiento alcanzado por alguna ventaja diferencial. La más reconocida fue “Santa Maria” y “Kapac”.

Las dietéticas son el principal canal utilizado por los consumidores. Esto se debe, por un lado, a la sensación de seguridad que se tiene sobre las mismas, y por otro, a que este tipo de productos no se encuentra en los puntos de venta masivos, como por ejemplo los supermercados.

La compra a particulares es otro de los canales elegidos, pero sólo en los casos donde existe una elevada confianza entre las partes que le asegure al consumidor la seguridad que necesita.



La forma más frecuente en que los encuestados realizan sus compras es personalmente, ya que deben dirigirse a los puntos de venta (por ejemplo dietéticas), que en su mayoría son pequeños y no tienen una estructura de distribución que les permita llegar directamente a los clientes. Además, prefieren asegurarse del estado del producto antes de comprarlo.

Debido a la escasa oferta de productos de panadería dulces listos para consumir o aptos para celíacos, este tipo de consumidores se ve frecuentemente “obligado” a comprar premezclas para elaborar forma casera brownies, budines, pizzas, pan, tortas, etc. El motivo principal de compra es que encuentran en las premezclas una facilidad de elaboración y la rapidez que brinda el producto además del rico sabor.

Nuestra empresa buscará ofrecer un portafolio panificados dulces al mercado con características similares a las tradicionales y a un precio sumamente accesible de tal forma de poder penetrar este nicho con fuerza y rapidez, mediante la utilización de materia prima de alta calidad con procesos confiables y seguros, logrando así obtener su confianza como lealtad buscando así evitar que se deban obligados a producir estos mismos alimentos en su casa y puedan disfrutar en cualquier lugar de comer con libertad los mismos

La encuesta arrojó resultados que indican que casi el total de los encuestados mostró una alta predisposición a comprar productos aptos para celíacos a nuevas empresas que los elaboren bajo las normas de calidad y seguridad alimentaria y avalada por A.C.E.L.A.

## **6.0 ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL NEGOCIO**

### **6.1 ANÁLISIS EXTERNO**

#### **LA INDUSTRIA ALIMENTICIA.**

De acuerdo a las notas explicativas se entiende por industria manufacturera las actividades de las unidades que se dedican a la transformación física y química de materiales, sustancias o componentes en productos nuevos. Los materiales, sustancias o componentes transformadas son materias primas procedentes de la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la pesca y la explotación de minas y canteras, así como de otras actividades manufactureras.

En el caso particular de la industria alimentaria, se expresa que la misma elabora los productos de la agricultura, la ganadería y la pesca para convertirlos en alimentos y bebidas para consumo humano o animal, y comprende la producción de varios productos intermedios que no son directamente productos alimenticios.

La producción puede realizarse por cuenta propia o para terceras partes.

Las perspectivas para el año 2021 permiten prever que la industria continuará manifestando tasas positivas El consumo privado medido en pesos de 2016 registra una pequeña expansión, sin duda consecuencia de las mejoras en los salarios reales y estabilidad laboral. Un indicador orientativo del consumo local de alimentos puede construirse a partir de los resultados para el acumulado de Enero a Diciembre de la Encuesta de Supermercados realizada por el I.N.D.E.C.

Estos indican un aumento de la facturación originada en ventas de alimentos igual al 6,76 %; frente a una suba interanual en el IPC de Alimentos para consumir en el hogar del orden del 5,54 %.

La cantidad de puestos de trabajo declarados por los empleadores de esta actividad al Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones habría continuado aumentando a lo largo de 2016 pero a tasas interanuales decrecientes: un 5,99% en el primer trimestre, 4,10 % en el segundo, 3,55 % en el tercero y 2,42 % para el cuarto.

Las estadísticas del S.I.J.P. indican además que para el año 2016 los ocupados en la industria alimentaria percibieron un sueldo bruto mensual promedio de \$ 10.500, cifra que fue un 36,00 % superior a la del 2015.

Respecto de la asistencia concedida por el sistema financiero local, de acuerdo a los datos de la Subgerencia de Estadísticas Monetarias y Financieras del Banco Central de la República Argentina, al cierre del cuarto trimestre del año 2016 el total de préstamos en efectivo otorgados a la industria de alimentos por el conjunto de entidades financieras ascendía a la suma de 2.346,07 millones de pesos. Esto es, un incremento del 55,8 % en el stock de créditos respecto del verificado a fines del mismo trimestre del 2014-2015.

Con respecto al mercado de celiasis, es un mercado creciente pero que aún no satisface por completo su demanda es el de productos libres de gluten para celíacos. Pocas empresas y falta de emprendimientos exclusivos para un nicho que exige variedad.

Según información de distintas organizaciones, se estima que en Argentina 1 de cada 100 habitantes puede ser celíaco y en los niños, las estadísticas oficiales llegan a 1 caso cada 79.

En 2011 se sancionó la Ley N° 26.588, que declara de interés nacional la atención médica de la enfermedad celíaca, al igual que la investigación clínica y epidemiológica. A raíz del reconocimiento de la celiasis como enfermedad y su mayor difusión, cada vez son más los productos aptos para celíacos. Casi 5 años después de la reglamentación de la ley, se calcula que ya son más de 4.600 los alimentos registrados como aptos para celíacos.

Uno de los sectores con más participación en la oferta a celíacos es el gastronómico, a través de la oferta de menús con platos aptos para celíacos. Muchos restaurantes vegetarianos, orgánicos y naturistas aprovechan esta tendencia para buscar atraer al público celíaco y a aquel que ve en los platos sin gluten una opción más sana.

Responsabilidad intelectual: Los conceptos contenidos en este trabajo reflejan el punto de vista del autor y está prohibida expresamente la divulgación de los mismos

Sin embargo, son muy pocos los que se dedican exclusivamente a este sector de consumidores. Lo mismo sucede con las herboristerías y tiendas de dietética que hasta ahora eran estos comercios los destinatarios de la demanda de productos sin T.A.C.C. Pero ante el crecimiento de locales especializados, el consumidor celíaco está acostumbrándose a buscar y demandar lugares pensados con una oferta exclusiva para él.

### **Empresas y negocios presentes en el mercado de productos libres de gluten**

Los productos alimenticios ocupan el primer lugar en oferta ya que es en ellos donde la presencia de gluten puede ser muy perjudicial.

Existen algunos locales de venta de alimentos exclusivos para celíacos en ciudades como BS.AS, La Plata y Rosario. En la ciudad de Carlos Paz y recientemente en la Capital Federal, por ejemplo, existe un supermercado dedicado exclusivamente a este sector, denominado “Libres de Gluten”. Ahora más allá de este caso particular antes mencionado, la presencia de locales es poca la Ciudad de Buenos Aires como en Provincia de Buenos Aires donde, si bien en zonas de gran movimiento gastronómico como Palermo, la presencia de menús sin T.A.C.C y productos sin T.A.C.C está en aumento.

## **6.2 ESCENARIO (PESTEL)**

### ✓ POLÍTICAS:

La Argentina se encuentra en un período de recuperación económica. El modelo productivista adoptado por el gobierno actual, estimula la producción y el consumo ofreciendo programas de incentivación a las industrias como a las Pymes.

Desde el 2012 la industria un bajo recupero generalizado en todas sus ramas produciendo un aumento del 15% en el EMI (estimador mensual industrial).

El gobierno argentino está enfocado en promover la creación de empleo, que se aplicarán exclusivamente a nuevas empresas.

El Plan Estratégico Industrial 2020 –PEI 2020– es una iniciativa inédita en la Argentina. Esta política de estado que promueve el desarrollo industrial fija como objetivos a alcanzar por la industria argentina en 2020: tener un crecimiento anual del 7% del PBI industrial que implique un crecimiento anual del 5% del PBI.

Las perspectivas en cuanto a la demanda interna, las perspectivas para el año 2017 son buenas, ya que, en un contexto de moderada inflación, se mantendrá empleo y los salarios, logrando de esta forma un impacto positivo en el consumo familiar.

Muchas empresas cuentan aún con capacidad ociosa para afrontar los aumentos producidos en la demanda.

Aquellas que desarrollan sus actividades al límite de su capacidad productiva, se encuentran en condiciones de invertir en bienes de capital.

En el año 2017 podría decirse que el país pasará de un etapa de recupero a una de crecimiento, a pesar de la evolución del país, puede decirse que sigue existiendo un grado de inestabilidad política, burocracias ineficientes y altos niveles de corrupción.

En base a las perspectivas del año 2017 y situación de recupero económico del país nos alienta seguir con este proyecto buscando apostar en un país en pleno en un mercado no explotado aún y necesitado de productos accesibles para sus bolsillos,

en donde el gobierno a través de políticas conservadoras brinda la posibilidad económico como proteccionismo a las empresas que desarrollen este tipo de productos.

✓ **ECONÓMICO:**

Hasta agosto de 2016 la Argentina se encuentra en un proceso de desaceleración de la inflación, aunque alta, en dos dígitos, pero pasaría el 25%. También está vigente lo que se denomina “control de cambios”, desde 2012 en un intento por mantener el nivel de reservas y sostener el disminuido superávit en la balanza comercial.

El PBI para el año 2016 sigue en bajos niveles de crecimiento desde 2012. Continúan vigentes diversos planes de financiamiento para la vivienda y el consumo, con el objeto de estimular la demanda agregada en distintos rubros (Fondo para el Desarrollo Argentino) (Fondear) destinados a créditos para el sector productivo, tanto pymes como grandes empresas. Y la continuidad del ProCreAr (Programa Crédito Argentino) para la construcción, y el ProCreAuto para la industria automotriz.

Finalmente, la Argentina tiene desequilibrios macroeconómicos a corregir, y posibilidades de revoluciones sociales como consecuencia del alto nivel de desempleo existente (9,6%), restricciones económicas en las industrias y bajos salarios.

Las perspectivas para el 2017 son una mayor inflación que en el 2004 y tipo de cambio estable, fortalecimiento de la demanda, tener superávit fiscal en el mercado de cambio, pelear la crisis energética y restablecer el consumo e seguir incentivando a la industrias con planes y programas que los alienten a promover el empleo y el desarrollo.

Este contexto económico nos alienta a apostar en el desarrollo de una empresa con una estructura de bajos costos, simple y de precios accesibles que nos permitirán

mantenernos en el mercado por un largo tiempo, acompañando a los consumidores en sus necesidades económicas. Ante un contexto donde la inflación afecta el bolsillo de cada argentino, acercar un producto de excelente calidad y a precio accesible será un diferencial económico para la gente.

✓ **SOCIOCULTURALES**

En los últimos años el país experimentó un récord de crecimiento en la industria nacional, en particular en los sectores automotriz, textil y de electrodomésticos. El país ha crecido sostenidamente durante la última década y ha invertido fuertemente en salud y educación, respectivamente. Entre 2000 y 2011, la clase media aumentó del 34% de la población al 53% de la población.

En el año 2010 el mercado laboral mejoró, la tasa de desocupación disminuyó, incluyendo planes de jefes y jefas de familias. Se logró una recuperación del salario real a partir de los aumentos salariales por decreto y la contención de la pobreza por medio de planes sociales.

Aumentaron los índices de confianza del consumidor, provocando una disminución del ahorro y un aumento del consumo-inversión.

Desde el punto social la familia como unidad integrada ha evolucionado mucho a través de los últimos años, del núcleo tradicional de la familia, se evoluciona hacia la formación de familias cada vez más pequeñas de dos o tres miembros, e incluso de uno solo.

Dicha evolución viene dada por la incorporación de la mujer al mercado laboral, que ambas personas de la pareja trabajen, crecimiento personal como profesional, búsqueda del equilibrio entre el trabajo y una vida sana entre otras.

El mercado laboral también ha evolucionado, tendiendo a la flexibilidad así como a la movilidad geográfica, traslado cada vez más distante sin tiempo para regresar al hogar entre actividades.

Los aspectos mencionados anteriormente hacen que la persona se mueva en un entorno cada vez más cambiante, con un ritmo de vida cada vez más intenso, con continuos desplazamientos, con lo cual el tiempo se convierte en vital.



Nuestro plan buscará bajo este concepto social lograr que las personas que padecen esta enfermedad puedan compartir y disfrutar tiempo con personas que también buscan un estilo de consumo sano o su familia o amigos en lugares públicos o comunes en donde puedan sentirse libre a comer tranquilos productos sin la posibilidad de una contaminación cruzada generando así un espacio en donde la diferencia entre personas que lo padecen o no, no exista.

✓ **TECNOLOGÍA**

La Argentina está teniendo un crecimiento muy significativo, fundamentalmente en Smart-phones, LED y Tablet, aún mayor al del resto de los mercados más maduros, en la medida en que las redes de comunicaciones móviles se robustecen y sofistican. Transmisión de voz, datos, audio y video, y el acceso Internet, ha mejorado en los últimos tiempos mejorando los servicios de conectividad.

Es ante esta posibilidades brindadas es que buscaremos utilizar aplicaciones para teléfono móviles o dispositivos electrónicos (SmartTACC) que conecten nuestros productos con los consumidores, ofreciendo ofertas y promociones de tal forma que toda la comunidad celiaca esté al tanto de novedades e informaciones de nuestros productos brindándoles el total acompañamiento ante necesidades latentes y brindándoles innovación de productos en forma permanente de tal forma de esta siempre conectados y así generar lealtad a la marca

✓ **ECOLOGÍA**

En la Argentina hay una marcada tendencia a la concientización del cuidado ambiental y de la elección de una vida sana. El país ha incorporado varios tratados internacionales a su legislación interna para la protección del medioambiente y alta difusión en los medios publicitarios sobre la necesidad de vivir en libertad y en forma más saludable.

Nuestra empresa comprometida con el cuidado del medio ambiente, proyecta en breve, utilizar materiales de embalaje o envasado reciclados de alta calidad y performance que no dañan al medio. También acompañará y alentará al desarrollado un trigo modificado genéticamente, con la particularidad de que es Responsabilidad intelectual: Los conceptos contenidos en este trabajo reflejan el punto de vista del autor y está prohibida expresamente la divulgación de los mismos



potencialmente apto para la mayoría de los celíacos y personas con otras intolerancias al gluten.

✓ **LEGISLACIÓN**

La Argentina desarrolla instrumentos que contribuyen a implementar acciones basadas en el concepto de trabajo decente y de la prevención de los riesgos del trabajo. En el marco de la Estrategia Argentina de Salud y Seguridad en el Trabajo 2011-2017, se elabora la Política Nacional de Salud y Seguridad de los Trabajadores y del Medioambiente de Trabajo que tiene por objetivo promover la mejora de las condiciones de trabajo.

Las leyes vigentes en el país respecto a la producción de alimentos aptos para celíacos son las siguientes:

- ✚ Legislación para alimentos aptos para celíacos. Ley 24.827 y su modificatoria 24.953. determinan un nivel de gluten máximos que pueden contener los alimentos a elaborar.
- ✚ Los alimentos deben encontrarse publicados en el listado de alimentos aptos para celíacos de A.C.E.L.A.
- ✚ Se debe utilizar obligatoriamente el símbolo “SIN T.A.C.C.”.

Para habilitar una fábrica o establecimiento elaborador de productos alimenticios para consumo humano se debe tener en cuenta:

- ✚ Requisitos generales: Reglamento de edificación, Código urbano, Ley de higiene y Seguridad en el trabajo.
- ✚ Requisitos específicos: Código Bromatológico, Código Alimentario Argentino, ordenanzas y reglamentaciones sobre alimentos (Ley Nacional 18.284),
- ✚ Obtención del R.N.E. (Registro Nacional de Establecimientos)
- ✚ Obtención del R.N.P. (Registro Nacional de Producto).

En relación con nuestro plan las políticas de legislación vigente nos permiten trabajar en un ámbito seguro y de competencia legal permitiéndonos así a rivalidad sana entre los competidores pero todos bajo las mismas condiciones.

## 6.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

### ✓ NIVEL DE COMPETENCIA

El mercado de **panificados dulces** para celíacos está compuesto por un número reducido de empresas competidoras a nivel nacional industrializadas, con marcas no reconocidas. También existen dietéticas que entre otros productos, ofrecen también productos especiales para celíacos, tanto de elaboración artesanal como de marcas poco conocidas. Por último, se encuentran los particulares que elaboran productos para consumidores de la zona o conocidos.

El crecimiento de este sector está ligado a las fluctuaciones del poder adquisitivo de los consumidores, ya que, ante crecimientos de la economía del país en general, observamos que la demanda aumenta ya que los consumidores de niveles económicos inferiores pueden adquirir estos productos.

En momentos de recesión de la economía, la demanda tiende a ser inelástica, ya que los consumidores de mayor poder adquisitivo siguen comprando a pesar de los precios superiores.

Dentro de los costos de producción, el costo de las materia primas es el más elevado. Las harinas aptas para celíacos tienen un precio superior a las utilizadas habitualmente, ya que al haber pocos demandantes, la oferta se adecua a la misma (pocos molinos se dedican a la producción de estas). También, muchos de los aditivos utilizados para la sustitución del gluten son importados, por esta razón su precio varía de acuerdo al tipo de cambio del momento.

Es un mercado donde tanto las empresas como los productos se diferencian poco entre sí, utilizando estrategias parecidas, enfocadas a los consumidores, con un bajo desarrollo de imagen y comunicación.

Esta falta de diferenciación se debe principalmente a que son empresas pequeñas, poco profesionalizadas, generalmente familiares (surgen de personas que tienen en

su entorno gente con la enfermedad celíaca, y comienzan la actividad como respuesta a una necesidad de los mismos).

Por lo dicho anteriormente podemos concluir que el nivel de competencia del sector es bajo.

Algunas de las empresas competidoras son las siguientes:

- ✚ **Santa María Productos:** Ubicada en la ciudad de La Plata, Provincia de Buenos Aires. Productos que elabora: Pre-mezclas, alfajores, galletitas, budines, vainillas, pan, pizzetas, polvo para hornear y tapas para empanadas.
- ✚ **Kapac:** Ubicado en la ciudad de Martín Coronado, provincia de Buenos Aires. Se encuentra en el mercado desde el año 1989. Productos que elabora: Pre-mezclas varias, galletita, fécula de mandioca, rebozador, cacao, polvos, harina de arroz
- ✚ **Blue Patna Pastas:** Empresa de origen uruguayo cuyo distribuidor oficial en la Argentina es KAPAC Alimentos específicos S.A. Elaboradora de pastas con harina de arroz.
- ✚ **Nora's Skills:** ubicado en Caseros, provincia de Buenos Aires. Productos que elabora: Masas, Alfajores, barras de cereal, galletitas dulce de leche, pre-pizzas, tapas de empanadas.
- ✚ **Tante Gretty:** ubicado en Villa Adelina, provincia de Buenos Aires. Se encuentra en el mercado desde el año 1989. Productos que elabora: alfajores, vainillas, galletitas, panes, pizzas, **masas crudas** para pastas y tapas de tarta y empanadas, pre mezclas.
- ✚ **Il Sole:** empresa ubicada en la ciudad de La Plata, conformada por profesionales de la tecnología de alimentos. Comercializa alimenticios ultracongelados libres de gluten (comidas rápidas). Los productos que comercializa son: Bocados de pollo, Pate casero, Ravioles y Pizzas.

### ✓ **ENTRANTES POTENCIALES**

Podemos mencionar como entrantes potenciales, a las empresas que actualmente elaboran productos panificados con harinas no permitidas para celíacos (que en estos momentos no realizan una producción conjunta por el problema de la contaminación cruzada, o porque no obtienen una relación costo / beneficio muy atractiva, que incentive a correr el riesgo de producir ambos tipos de productos).

Otro tipo de entrantes potenciales son las personas o empresas que inviertan en este rubro, en un nuevo negocio. El obstáculo de mayor importancia que éstos enfrentan es el nivel de inversión que se requiere para comenzar la actividad.

Otra de las barreras de ingreso a este sector es la incidencia de los costos de materia prima en la producción, que sólo pueden sustentarse produciendo a escala o con precios muy elevados.

Podemos mencionar también, como entrantes potenciales al sector, los molinos harineros (productores de las harinas aptas para celíacos), que se integren verticalmente hacia delante, comenzando a producir sus propios panificados.

### ✓ **SUSTITUTOS**

Teniendo en cuenta la funcionalidad del producto, es decir la necesidad que el mismo satisface, como por ejemplo: brindar un almuerzo, una cena, etc.

Podemos tomar como sustitutos del producto son los snacks, premezclas, panes, galletitas dulces y saladas.

Teniendo en cuenta el rango de precios en que se encuentra el producto, podemos tomar como sustituto cualquier otro alimento sin gluten que tenga un precio similar y que el consumidor prefiera elegir en alguna circunstancia.

✓ **PROVEEDORES**

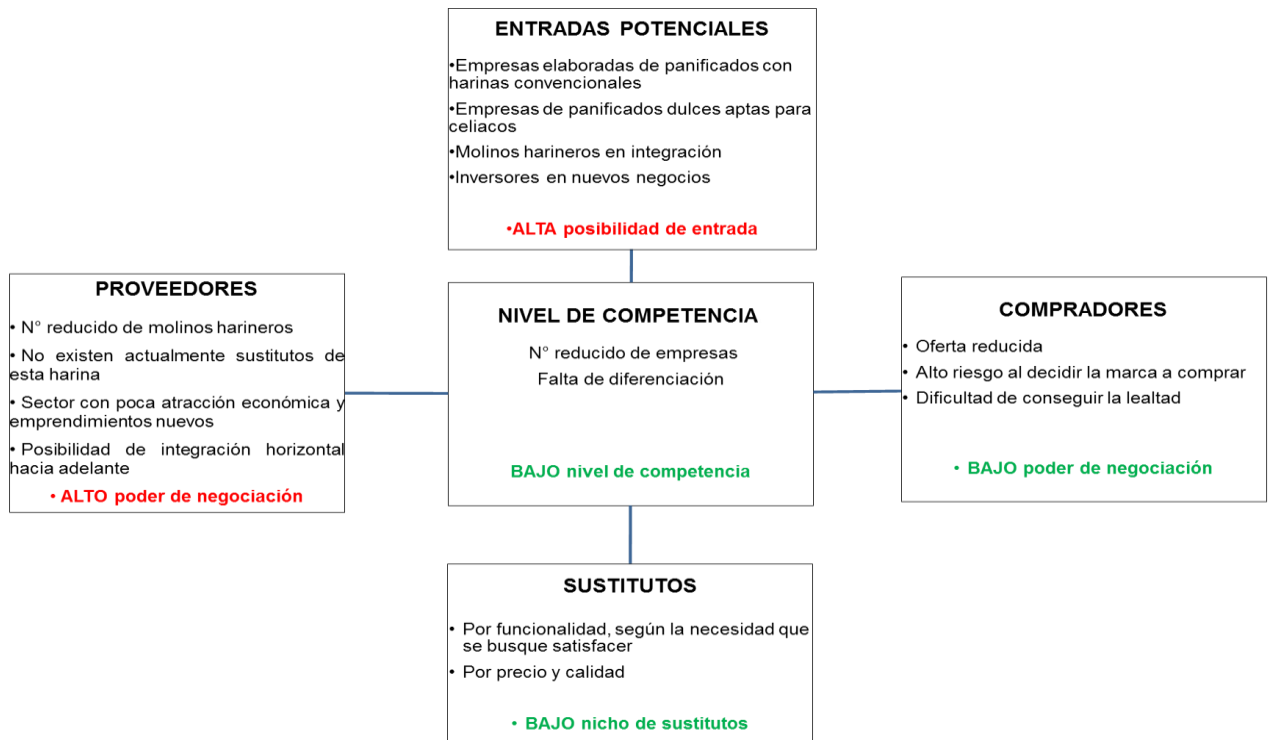
El poder de negociación de este sector es elevado debido a:

- ✚ El número de molinos productores de estas harinas es reducido.
- ✚ No existen productos sustitutos de estas harinas.
- ✚ El sector es de poca importancia para el grupo proveedor (es más conveniente producir las harinas más comunes: trigo, soja, etc.).

✓ **COMPRADORES**

El poder de negociación de los compradores de este sector es bajo, debido a que los mismos no disponen de una amplia oferta para satisfacer sus necesidades, además para este tipo de consumidores cambiar de marca no implica un alto costo económico, pero si una riesgosa e importante decisión.

**MATRIZ DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER CON IMPACTO EN NUESTRA EMPRESA:**



**Fuente:** Elaboración propia basada en la matriz de Porter (2003)

**RESUMEN SOBRE EL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA:**

En base a los análisis sobre los niveles de poder de cada fuerza, deberemos para conseguir el éxito en el mercado, tener en cuenta la parte fundamental que juegan los proveedores en nuestro nicho buscando generar alianzas estratégicas con ellas a largo plazo y con volúmenes de compra asegurados de tal forma de poder mantener precios bajos en la compra de la materia prima. A su vez deberemos trabajar fuertemente con buscar en incrementar las barreras de entradas como por ejemplo exigir que en los puntos de ventas velen por tener productos únicamente aprobados por la A.N.M.A.T. de tal forma de reducir los potenciales entrantes no legales y así dificultar todo tipo de integración por las exigencias requerida a la hora de elaborar estos tipos de productos

## 6.4 ANÁLISIS F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

### MATRIZ F.O.D.A

| <b>INTERNO</b>  | <b>EXTERNO</b>  |
|---|---|
| <b>FORTALEZA</b>  | <b>OPORTUNIDAD</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricación de panificados dulces de escala industrial de productos libre T.A.C.C con precios accesibles para todo consumidor.</li> <li>• Maquinaria propia</li> <li>• Ubicación privilegiada para la distribución a nivel local como provincial</li> <li>• Empresa pequeña, adaptable a los cambios del entorno</li> <li>• Estructura simple</li> <li>• Productos de consumo diario, de demanda constante</li> <li>• Rapidez para la toma de decisiones</li> <li>• Estrategia de comunicación diferenciada</li> <br/> <li>• Trabajo personalizado con clientes (Marketing relacional)</li> <li>• Producto desarrollado por profesionales alimenticios</li> <li>• Productos de extensa vida útil.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia no agresiva</li> <li>• Débil poder de negociación de los clientes</li> <li>• Productos altamente competitivos y con alta demanda</li> <li>• Demanda insatisfecha tanto para las personas que buscan una alimentación sana como para las personas que padecen la celiasis</li> <li>• Bajo interés de este nicho por parte de grandes empresas alimenticias.</li> <li>• Incremento del conocimiento y conciencia de la enfermedad celíaca por parte de la sociedad</li> <li>• Fuerte presencia de organismos de control y de legislación</li> <li>• Posibilidad de expansión de demanda (uno de cada cien personas ignoran que son celíaco)</li> </ul> |

| <b>DEBILIDAD</b>  | <b>AMENAZA</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nave de producción rentada.</li> <li>• Producción exclusiva de productos para celíacos (instalaciones preparadas sólo para los mismos).</li> <li>• Dosificado y envasado manual.</li> <li>• Marca nueva, poco conocida.</li> <li>• Proceso manuales en su mayoría.</li> <li>• Alta dependencia con proveedores</li> <li>• Materia prima fundamental importada (gomas)- Fécula de mandioca.</li> <li>• Necesidad de inversión en equipamiento</li> <li>• Necesidad de aprobación por los organismos públicos para la fabricación</li> <li>• Necesidad de invertir en pirotines para la colocación de los productos requeridos para evitar su rotura.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad política económica del país y lenta recuperación de la economía</li> <li>• Alto poder de negociación de los proveedores.</li> <li>• Integración vertical hacia adelante de los proveedores Posibilidad de utilizar premezclas para los productos.</li> <li>• Competidores informales de bajo costo operativo.</li> <li>• Aumento de los costos de energía y servicios</li> <li>• Aumento del costo mano de obra</li> <li>• Descubrimiento de vacunas para curar la enfermedad celíaca o medicamentos</li> <li>• Baja proporción de celíacos en la población</li> <li>• Medio-Bajo poder adquisitivo de este nicho (o disminución de salarios)</li> <li>• Ingreso de productos importados.</li> <li>• Deficiencia del gobierno para obligar el cumplimiento de las leyes</li> <li>• Bajas barreras de entrada al sector</li> <li>• Disminución de proveedores (porque tengan alternativas más rentables de producción de otros granos).</li> </ul> |



## 7.0 ESTRATEGIA GENÉRICA

La estrategia genérica en la cual nuestro negocio tendrá base será la **ENFOQUE**.

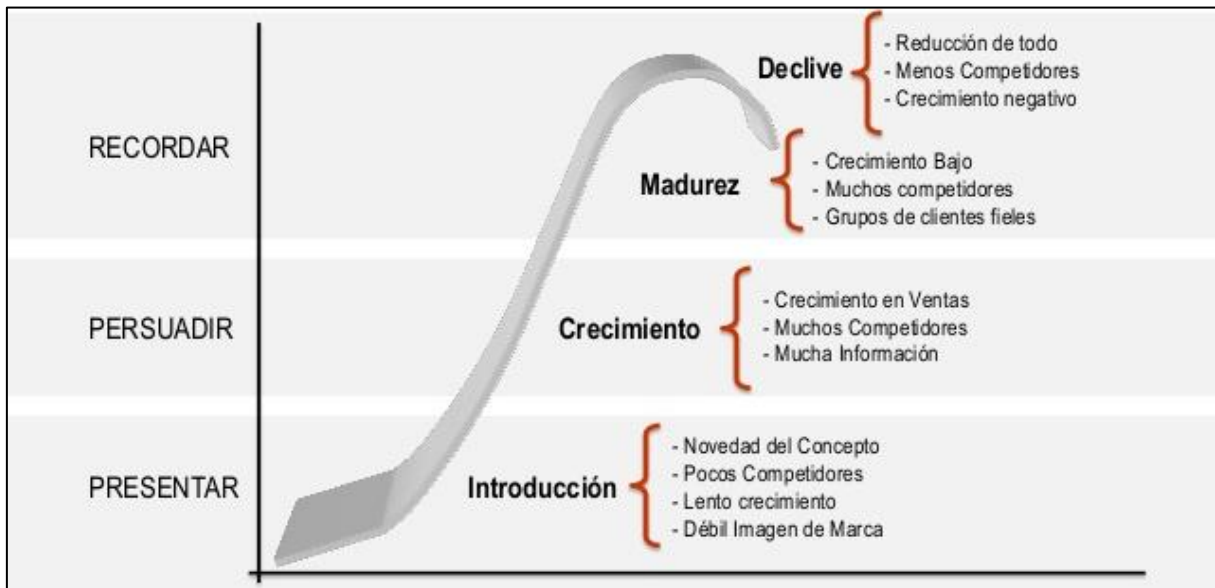
El mercado que apuntaremos nuestras ventas al segmento de aquellas personas independientemente la edad, que padezcan o no intolerancia al gluten y que decidan comer alimentos sanos para su salud, que residan en el toda la Capital Federal y el Gran Buenos Aires, y que sean de nivel socioeconómico **ABC1, C2**.

El enfoque que buscaremos apuntar es del tipo **DIFERENCIACIÓN** a **Precios Accesibles** menores que la competencia. Esta estrategia que nos permitirá crear un valor agregado para que el producto se perciba como único, a través de la imagen de marca, las características diferenciales del producto (sabor, color, textura, aroma, etc.), tecnología y servicio al cliente, y de esta manera, diferenciarnos de la competencia.



Fuente; Matriz de Estrategia genérica de Porter (2003)

## 7.1 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



**Fuente: Elaborado por Mariano Mendez (2016)**

Si observamos la imagen anterior, podemos percatar que el ciclo de vida en la que se encuentran la marca “**PLENA VITA**” con el portafolio de productos libres de gluten (panificados dulces) ofrecido, es la de Introducción (presentar).

Esta etapa se caracteriza por tener lento crecimiento en el mercado reducido, pocos competidores a causa de elevados costos iniciales y beneficios negativos en los primeros meses.

Adicionalmente predomina una baja intención de compra como reconocimiento de marca debido a que son producto nuevos en el mercado con altos precios y en donde la confianza por parte del consumidor toma tiempo en adquirirse.

Para ellos buscando en avanzar de etapa será necesario invertir en publicidad y distribución adecuada en tiempo y forma como estrategia clave de venta.

## 8.0 PLAN DE MARKETING

### OBJETIVOS

- Lograr posicionar la marca “PLENA VITA” como la primera marca líder en el mercado de “**panificados dulces**” libres de gluten en toda la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires.
- Obtener una participación en el mercado de panificados dulces aptos para celíacos y de consumidores no celíacos del 30% en el Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires, en el periodo comprendido entre el 2017 y 2021
- Alcanzar un margen de utilidad mayor al 18% a fines de los períodos previamente indicado.

### ESTRATEGIAS

- Realizar una campaña de comunicación publicitaria y promocional integrada, para introducir la marca “PLENA VITA” en la mente del consumidor.
- Destacar los beneficios del producto de manera que sea percibido como un producto de consumo masivo, no sólo apto para personas con intolerancia al gluten.
- Distribuir la marca en el la Capital Federal y en la Provincia de Buenos Aires en forma directa.
- Trabajar bajo el concepto de marketing relacional B2B.
- Generar publicidad a través de publicaciones, diarios y newsletters en donde se buscará informar a todos los celíacos la oferta de productos aptos y sus puntos de venta. Esto va a generar una gran ventaja para conectar con el consumidor celíaco.
- Se buscará tener presencia fuerte en las exposiciones específicas para celíacos, como la feria ExpoCeliaca, que da presencia, visibilidad y una inmersión directa en el mercado.
- Exploraremos la posibilidad de utilizar aplicaciones tecnológicas creadas (SmarTACC) para Smartphone con sistema Android y exclusiva para

Argentina que indica al usuario dónde encontrar tiendas con productos T.A.C.C y restaurantes aptos desde el celular para lograr penetrar fuerte y rápido en nichos jóvenes que están adeptos a estas nuevas tecnologías.

## 8.1 MARKETING TÁCTICO

### 8.1.1 PRODUCTO

A partir de los resultados obtenidos en la investigación de mercado, los productos que buscaremos acercar al consumidor serán los siguientes:

#### **Panificados dulces:**

- Bizcochuelos
- Brownies
- Cupcakes
- Budines

Todos estos productos serán elaborados con ingredientes libres de gluten, seleccionados rigurosamente y producidos bajo normas de calidad y seguridad alimentarias.

#### **DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS PRODUCTOS:**

Los panificados dulces descriptos están compuestos por batidos de productos homogéneos cocinados en hornos de rotativos en donde su contenido como el sabor puede variar en función de los gustos de los consumidores, con formas y tamaños diferentes expendiéndose en bolsas cerradas y selladas listas para consumir.

#### **CARACTERÍSTICAS:**

- **PRODUCTO:** Productos cocidos a base de mezcla de ingredientes preparadas con almidón de maíz, harina de arroz, agua, azúcar, saborizantes líquidos, conservante, goma xántica, leche en polvo, huevo y lecitina de soja.
- **USO:** Productos cocidos listos para consumir por parte del consumidor, sin necesidad de cocción o agregados, en cualquier lugar que se desee.
- **PRESERVACIÓN:** Agregado de conservantes.

- **EMBALAJE:** Bolsa de polipropileno con pirotines de papel y sellado.
- **VIDA ÚTIL:** Entre 3-4 meses dependiendo el producto en un lugar fresco y seco. El producto abierto podrá almacenarse refrigerado por 30 días y congelado por 6 meses a partir de su fecha de vencimiento.
- **COMERCIALIZACIÓN:** Mercado local y provincial Los panificados dulces se transportarán en camionetas o van a estos mercados.
- **PÚBLICO:** Todo tipo de público, especialmente al mercado de celíacos y alérgicos trigo.

Cada producto a comercializar se presentará una forma particular de tal modo que le permite al consumidor identificarlo fácilmente en las tiendas de café, bares, restaurantes, supermercados, etc.

Los productos a ofrecer tendrán las siguientes características

- Los **budines** se caracterizarán por tener una forma rectangular con un largo de 20 cm, ancho de 12 cm y alto de 9 cm con sabor a vainilla y marmolado.
- Los **cupcakes** tienen una forma ovalada diámetro 5 cm y un alto de 9 cm, sabor a vainilla.
- Los **bizcochuelos**, tienen una forma ovalada de diámetro 20 cm y un alto de 9 cm con sabor a vainilla.
- Los **brownies**, tienen una forma rectangular con una superficie de 8cm x 8cm con una altura de 6 cm con su sabor chocolate o chocolate con nuez.

Todos los productos se comercializarán con un pirotin de papel/ cartulina en su interior, excepto brownies, cuyo fin será mantener la forma del mismo y dar un aspecto de calidad y apariencia delicada. Se lo envasará en bolsas de polipropileno selladas que permitirán mantener el producto uniforme, estable, de fácil apertura y permite guardar el mismo una vez abierto.

El material del envase será de polipropileno biorientado de 20 micrones, de peso de 3gr impreso, flexo-gráficamente varios colores, que permite mantener hasta -30 °C el producto. El pirotin de papel/ cartulina tendrá un peso de 0,5 gr.

El envase está diseñado para permitir una conservación más segura del producto, evitar roturas y protegerlo del calor y los diversos agentes exteriores que puedan deteriorar su vida útil. Esta modalidad de envasado, permite al consumidor optar por la cantidad a consumir, sin que el resto de las unidades sufran algún tipo de deterioro o alteración física o química.

Dependiendo de los productos a envasar, el envase podrá contener un **budín** de 300 gramos o un **cupcake** de 35 gr o un **bizcochuelos** de 500 gr o un **brownie** de 50 gr.

Se colocarán estos envases en cajas de cartón corrugado y la cantidad a embalar de *16 unidades* con un esquema de 2 x 4 en la base x 2 de alto para los **budines** de 303,5gr c/u, *8 unidades* con un esquema de 2 x 2 de base x 2 de alto para los **bizcochuelos** de 503,5 gr c/u, *128 unidades individuales* con un esquema de 8 x 8 de base x 2 de alto y en bolsa (10 individuales) de 12 unidades con un esquema de 2 x 3 de base y 2 de alto para los **cupcakes** de 38,5 gr c/u y 90 unidades con un esquema de 5 x 6 de base x 3 de alto para los **brownies** de 53 gr c/u.

El paletizado será a través del apilamiento de cajas para todos los productos con un esquema de 7 cajas de base y 10 pisos de altura en un total de 70 dando un peso total de 177 a 419 kg dependiendo del producto (incluye el peso del tarima de 34kg)

**CARACTERÍSTICAS DEL CONJUNTO:**

| <b>Producto</b>        | <b>Peso neto del producto</b> | <b>Peso neto del envase+ pirotin</b> | <b>Peso del envase con producto</b> | <b>Unidades de producto por caja</b> | <b>Peso neto de la caja</b> | <b>Peso de la caja con el producto</b> |
|------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|--|
| <b>Bizcochuelo</b>     | 500g                          | 3g                                   | 503 g                               | 8                                    | 420g                        | 4.444 g                                |
| <b>Brownie</b>         | 50g                           | 3 g                                  | 53 g                                | 90                                   | 420 g                       | 5.190 g                                |
| <b>Budines</b>         | 300 g                         | 3,5g                                 | 303,5g                              | 16                                   | 420g                        | 5.276 g                                |
| <b>Cupcake</b>         | 35g                           | 3,5 g                                | 38,5g                               | 128                                  | 420 g                       | 5.348 g                                |
| <b>Cupcake (Bolsa)</b> | 35g                           | 3,5 g                                | 38,5g                               | 12                                   | 420 g                       | 882 g                                  |

Dimensiones internas de la caja:

- Largo: 400 mm
- Ancho: 480 mm
- Alto: 180 mm
- Espesor: 3,5 mm

**Ventajas competitivas del producto ofrecido:**

- Es un producto totalmente natural y seguro
- Productos que se pueden consumir libremente en cualquier lugar público con la seguridad de que es un producto sano para su salud y libre de contaminación cruzada.
- Al ser un producto natural, se puede conservar por largos períodos, de forma natural y sin agregado de conservantes.
- Su vida útil es de aproximadamente 6 meses en el freezer.
- Rico y rápido: Simplemente con la compra del mismo, se puede abrir y comer en el lugar que se desee hasta inclusive tendrá utensillos para comer en el mismo lugar y así asegurar que no sufrieron los mismo de una contaminación con harina.
- Práctico: Su envoltorio permite una fácil apertura y conservación posterior al su consumo ya que el mismo protege al producto de cualquiera

contaminación que pueda existir en el ambiente y sus utensillos al ser de plásticos descartables pueden ser desechados post su uso.

- El sabor de nuestros productos será similar a los productos de panadería tradicional en donde la diferencia por las harinas utilizadas no se percate.

**Diferencias de nuestros productos vs a la competencia:**

- Son productos de alta calidad, de alta practicidad, rico sabor, de buena textura y accesible precio para el consumidor
- Son productos que se encontraran en todos los cafés, restaurantes, bares, estaciones de servicios, tiendas, supermercados, etc. del Ciudad Autónoma y Provincia de Buenos Aires.
- Sus envases, sus presentaciones harán la diferencia de la competencia.
- Serán los primeros productos que se encuentren en los lugares públicos de consumo masivo en donde les aseguraremos una total confiabilidad de que son productos libres de gluten, realizado en procesos regulados y aprobados por los organismos oficiales y sobre todo que fue elaborado en ambientes en donde no existió una contaminación cruzada con las harinas tradicionales.
- A su vez les brindaremos utensillos para comer en cualquier lugar que deseen, ya que estarán dentro del mismo, de tal forma que se sientan libre de utilizarlos y desecharlo una vez usados.

Esta posibilidad atraerá a un nuevo nicho, que debido a su grado de patología, hace que sean alérgicos a utilizar utensillos que fueron utilizados con productos con gluten debiendo utilizar sus propios utensillos traídos desde su casa para comer haciendo que esta práctica sea poco común y fácil.

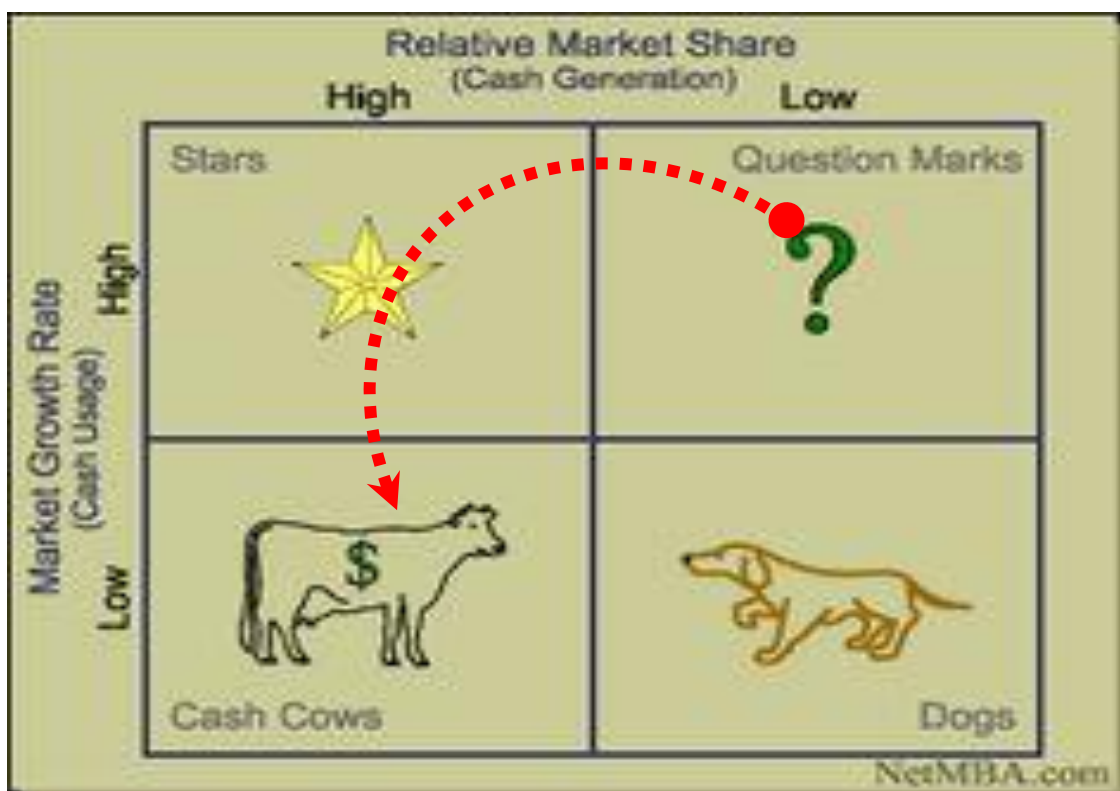


## MATRIZ DE ANÁLISIS DE PORTFOLIO DE PRODUCTOS B.C.G. AL INICIO DEL EMPRENDIMIENTO

Si utilizamos la herramienta de Bruce Henderson, podemos definir que nuestra empresa “Plena Vita” con los productos que comercializará se posicionará en el cuadrante “Interrogante”, ya que tendrá una baja participación en un mercado en crecimiento.

Hasta consolidar su crecimiento demandará esfuerzos financieros, pero a medida que el mercado madure y mejore su participación, continuará el ciclo pasando a ser “estrella” y luego a “vaca lechera”, generando dinero y disminuyendo su nivel de inversión.

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE PORTFOLIO DE PRODUCTOS B.C.G. PROYECTADA



Fuente: Matriz de B.C.G. elaborado por Bruce Henderson (1973)

## **MARCA**

La marca es uno de los principales valores de una empresa, es una importante herramienta de publicidad y mercadotecnia, que se utiliza para distinguir a nuestro producto de la competencia

La marca “**Plena Vita**” es una combinación de letras, formas geométricas y colores, constituyéndose, de este modo, en un dispositivo artístico.

Su diseño es interesante y provocativo, aspectos determinantes para lograr identificar el producto y reconocer la marca en el mercado.

## **EL PORQUE DE LA MARCA ELEGIDA**

Plena Vita es un nombre elegido por las siguientes razones:

- Con tonalidad Italiana (acento italiano) que alude a una elaboración casera como en Italia en donde todo es casero y especialmente lo que son los panificados dulces como hacia nuestra abuelas en donde pasábamos las mañanas y tarde en lindos desayunos o té en familia o con amigos.
  - Un nombre con mucho sentido ya que su significado está asociado a vivir una vida en forma libre sin restricciones alimenticias, de manera saludable dándoles la libertad al consumidor de elección de dónde comprar y a un precio compatible con sus bolsillos.
  - Es un nombre general que es de fácil pronunciar, recordar y entender aplicable en toda región en donde nos permitirá en un futuro una futura expansión geográfica en la distribución.
  - No tiene una connotación negativa tanto local como en otros países, ya que expresa plenitud y libertad a la hora de poder alimentarnos en forma sana, con el objetivo de una posible expansión al mercado internacional (exportación).
- 
- **LOGOTIPO**  
Para el diseño del logotipo se utilizó un diseño redondeado/oval, delimitado con dos dibujos idénticos en los extremos, representando dos hojas, dispuestas de forma espejada verticalmente.

Estas figuras hacen alusión a la naturalidad de los productos, invocando objetos de la naturaleza. La forma geométrica redondeada, sin delimitación específica, le da a la imagen un carácter suave y etéreo, aludiendo a la liviandad de los productos sanos. En el centro de la figura, y en un primer plano, por delante de las hojas, se destaca el nombre de la marca. La intención de la superposición de planos es darle mayor impronta al nombre de la marca, respecto a lo que se ve por detrás, de forma tal que sea lo primero que observa el consumidor cuando hace contacto visual con el logotipo.

- **TIPOGRAFÍA**

La marca está escrita en letras cursivas con una tipografía de tipo manuscrita, de líneas redondeadas e impronta joven. Esta elección busca continuar con las líneas etéreas, suaves y naturales que se observan en la totalidad del diseño, haciendo referencia a un producto liviano, natural y sano, y que busca, con su espíritu 'joven' adaptarse a las nuevas tendencias en alimentación, para todo tipo de público.

- **COLORES**

En el logotipo se utiliza una combinación de azules y anaranjados, complementando colores cálidos y fríos, para lograr un mayor impacto en el primer contacto visual, debido al destacado contraste entre sus partes, y a la aceptada combinación de colores, fácil de recordar. Ambos son colores que remiten a lo energético y a ciertos elementos preferidos de la naturaleza, como el cielo y el sol.

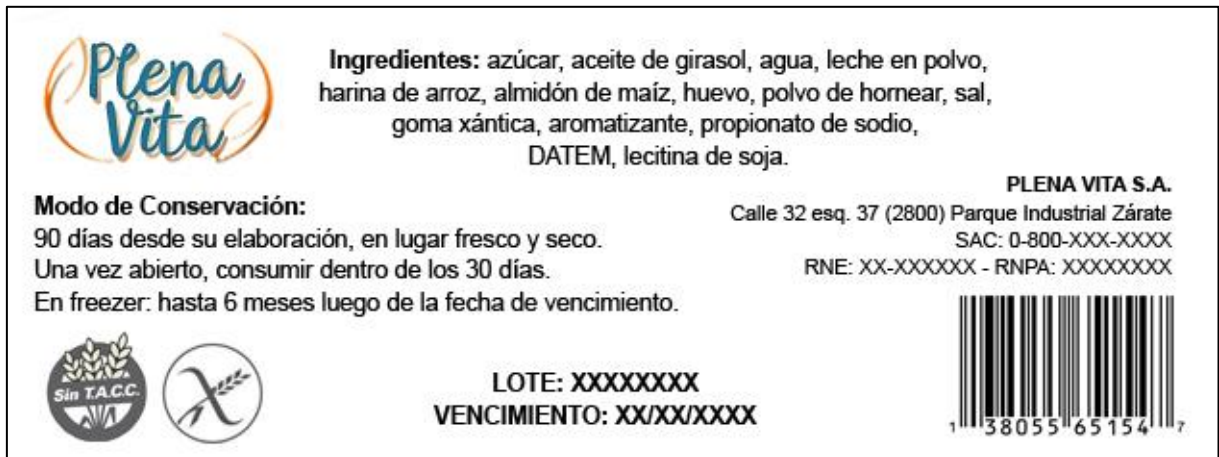
**LOGOTIPO**



**ENVASES**



## ETIQUETA DEL ENVASE SECUNDARIO



La etiqueta utilizada describe la composición del producto, modo de conservación, código EAN, registros de producto y establecimiento, datos de la empresa elaboradora, número de lote y fecha de vencimiento.

Contiene la información requerida legalmente y los logotipos de identificación de productos SIN T.A.C.C., general y autorizado por A.C.E.L.A. La información contenida en la etiqueta del envase secundario, es análoga a la expresada en el envase individual de los productos, sólo que en éstos se incluye información adicional complementaria, como la denominación del producto, peso neto, origen, información nutricional, etc.

La etiqueta utilizada es descriptiva y contiene la información requerida legalmente, como los ingredientes utilizados, forma de envasado, tipo y modo de conservación, datos de la empresa, fecha de envasado y vencimiento, y fundamentalmente el logo SIN T.A.C.C. autorizado por A.C.E.L.A..



### **8.1.2 DISTRIBUCIÓN**

En base al perfil de consumidor objetivo, y en respuesta a sus necesidades de seguridad y responsabilidad por parte de la empresa, adaptaremos un sistema de distribución que permite mantener una relación directa con los restaurantes, bares, cafés, tiendas, estaciones de servicio, supermercados, almacenes de barrio y dietéticas en forma personalizada en donde el cliente final se sienta libre de optar su compra en donde desee.

Esta distribución generará un clima de confianza, tranquilidad, libertad y fidelidad que nos proporcionará una ventaja competitiva a la hora de introducir nuevos productos.

La distribución se realizará en forma directa, a través de vehículos propios. El producto terminado saldrá de la planta directamente hacia la puerta del consumidor. Se realizará el picking en planta en base a una demanda diaria que se obtiene a través de pedidos realizados por estos clientes intermedios a nuestra empresa, generando previo a la entrega una orden de compra con fecha de pago.

Como se mencionó anteriormente los productos se embalan en cajas y se ubican en pallets con una cantidad y altura determinada. Es allí en donde en base a esta demanda, se hace el picking y cada vehículo llevará los productos demanda a los puntos de ventas de nuestros productos.

Todos los vehículos cuentan con equipos para mantener a la temperatura entre los 8 a 15°C y así logra que el producto mantenga su calidad y propiedades a la hora de consumirse.

En definitiva buscaremos que nuestro producto terminado salga de la planta directamente hacia la puerta del consumidor sin este sufrir ninguna alteración.

Dado que se ha mencionado que nuestro ámbito de trabajo es la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires, no habrá un parámetro a seguir con respecto a la distribución específica, ya que dependerá la misma de la necesidad de

reponer con nuestros productos a los puntos de venta que lo precisen, pero asegurándonos a través de contratos firmados con estos puntos, un volumen de compra mínima por mes, que será la base de nuestros forecast de ventas.

El único parámetro que definiremos serán las prioridades de entrega del día a día en base a la demanda recibida y los consumos históricos por barrios o zonas.

**Ámbito de distribución (Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires)**



La planta de producción y oficinas administrativas y comerciales se encontrarán ubicadas en el Parque Industrial de Zarate en la calle 32 esquina calle 37. Al buscar realizar la distribución en forma directa como fue planteado, es necesario contar con una ubicación de fácil acceso y de rápida salida hacia la ciudad o localidades vecinas.

### 8.1.3 COMUNICACIÓN

El objetivo de la comunicación será introducir la nueva marca “Plena Vita” en el mercado, con el fin de atraer tanto a las personas con intolerancia al gluten y sus allegados, como a una porción del público en general que busque en su vida una alimentación sana y saludable.

#### DESARROLLO DEL MENSAJE DE COMUNICACIÓN

- **Mensaje principal:** “Plena Vita, un producto libre de gluten, tan rico, sabroso y casero como el tradicional”
- **Mensaje secundario:** “Listos para comer, seguridad para vos con la máxima calidad de elaboración”

El mensaje se utilizará tanto en las publicidades gráficas como radiales y en un futuro cercano a través de aplicaciones de internet para celíacos (SmarTACC).

Buscaremos a través de una **promoción masiva** que nuestros productos se encuentren plasmados en las publicaciones gráficas y newsletters en todo punto de venta que utilice la gráfica para su publicidad. A su vez trabajaremos más fuertemente con la **promoción directa** en los bares, restaurantes, cafés, estaciones de servicios, tiendas y otros lugares de venta en donde colocaremos nuestros productos en los estantes, menús o vidrieras como en las heladeras de exposición para hacer fácil y visible la ubicación de nuestros productos para el consumidor cuando desee comprar productos aptos para su salud.

Con respecto al mensaje principal como el secundario los mismos serán difundidos por los medios radiofónicos en donde mediante el uso de comerciales armados (con un locutor especializado) se hará conocer el mensaje a todo el público. Es importante para conseguir éxito que estos comerciales se transmitan en emisoras y programas de alta audiencia.

Es importante remarcar que el mensaje secundario aclara el concepto de la facilidad que entrega el producto y pone sobre todo énfasis en el aspecto de seguridad alimentaria, punto fundamental para ganar la confianza del consumidor celíaco.



Está redactado en un lenguaje impersonal, claro y simple, con palabras comunes que lo hacen fácil de entender y absorber.

## **MEDIOS:**

### **MARKETING MASIVO**

- **Publicidad en Radio:** Se realizará en un programa de mayor audiencia y consistirá en la utilización de cortos comerciales, con una música de moda de fondo, buscando transmitir el mensaje principal con un tono elevado y el secundario en forma rápida y con menor volumen.
- **Publicidad en Revistas y Newsletters:** Se publicitarán toda la gama de nuestros productos utilizando el logotipo oficial dentro de las revistas o informaciones en los puntos de venta que utilicen este medio de publicidad. A su vez se realizarán publicidades institucionales y publicaciones de información de interés para celíacos en las revistas informativas de A.C.E.L.A.
- **Internet (Actual y Futuro):** También aquellos lugares que utilicen páginas de internet para publicar su marca, les permitiremos y alentaremos a que en las mismas puedan publicar nuestros productos de total forma de que ganemos ambas partes ante las consultas de los consumidores.

Por otro lado dado el consumo de telefonía celular y desarrollo de aplicativos, existe hoy en día uno llamado SmarTACC que le permite a los usuarios conocer lugares en donde comprar sus productos, es por esto que estudiaremos la posibilidad de acercarle nuestras ofertas o informarles la ubicación de nuestros productos a este público que lo utiliza especialmente el joven que es de comer cosas rápidas y fáciles pero que opta una alimentación sana sobre todo

### **PROMOCIÓN Y MARKETING DIRECTO**

- **Servicio telefónica al cliente:** Se recibirán llamados de los consumidores ante quejas puntuales buscándoles poder brindar una respuesta inmediata y una plena satisfacción de que están cuidados por la marca ante irregularidades del mercado o producto. El motivo de este punto desde el

punto del marketing nos permite realizar sondeos de opinión, evaluar niveles de satisfacción, analizar quejas y posibles cursos de acción para resolverlas, y detectar necesidades de los clientes permanentemente.

- **Correo electrónico:** El objetivo de este punto es llegar a los clientes en forma directa con promociones de nuestros productos y comunicar nuevos lanzamientos con el fin de lograr la fidelidad a nuestra marca.
- **Stand en “ExpoCeliaca”:** Se participará en las exposiciones “ExpoCeliaca” con la instalación de un stand en su interior, en donde se presentará el producto, se comunicarán sus beneficios, la forma de adquirirlo y se darán para probar toda la gama de nuestros productos para los consumidores.  
Con esta acción buscaremos alcanzar varios objetivos: Dar a conocer la marca en grado más masivo, testeo de producto en el momento y recopilar la información de los participantes para su posterior utilización comercial.
- **Posicionamiento en estanterías-vidrieras- heladeras:** A su vez trabajaremos fuerte en los puntos de exposición que tengan cada tienda o punto de venta elegido para que cuando el consumidor ingrese al mismo pueda encontrar fácilmente nuestros productos y pueda conocer así las ofertas que ofrecemos para ellos.

**PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN:**

| <b>PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD 2017</b>             |                                   |                            |                    |                                |
|---|-----------------------------------|----------------------------|--------------------|--------------------------------|
| <b>Medios</b>                                     | <b>Costo unitario por segundo</b> | <b>Segundos requeridos</b> | <b>Costo total</b> | <b>Tipo</b>                    |
| Publicidad en radio AM (Programas de alto rating) | \$ 194                            | 10                         | \$ <b>1.940,00</b> | 1 programa, 3 pasada x semanas |
| Publicidad en radio FM (Programas de alto rating) | \$ 182                            | 10                         | \$ <b>1.820,00</b> | 1 programa, 3 pasada x semanas |
| Stand en la ExpoCeliaca                           |                                   |                            | \$ <b>6.000,00</b> | La jornada completa            |
| Publicidades en Revistas y newsletters            |                                   |                            | \$ <b>500,00</b>   | 1/2 página. 5 Avisos mensuales |
| Internet  |                                   |                            | \$ <b>1000,00</b>  | Abono mensual                  |

**NOTA:** Los precios surgen de la consulta a la empresa “Grupo Multimedios Argentina”.

Web: <http://grupomultimedios.com.ar/autogestion/presupuestos/>

**PROGRAMA DE COMUNICACIÓN**

| <b>GASTO MENSUAL EN PUBLICIDAD 2017</b> |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Medios</b>                           | <b>Ene (4)</b>   | <b>Feb (4)</b>   | <b>Mar (5)</b>   | <b>Abr (4)</b>   | <b>May. (5)</b>  | <b>Jun (4)</b>   | <b>Jul (4)</b>   | <b>Ago. (5)</b>  | <b>Sept (4)</b>  | <b>Oct (4)</b>   | <b>Nov(4)</b>    | <b>Dic (5)</b>   |
| Publicidad Am                           | \$ 25.201        | \$ 25.201        | \$ 25.201        | \$ 25.201        | \$ 25.201        | \$ 25.201        | \$ 25.201        | \$ 25.201        | \$ 25.201        | \$ 25.201        | \$ 25.201        | \$ 25.201        |
| Publicidad FM                           | \$ 23.642        | \$ 23.642        | \$ 23.642        | \$ 23.642        | \$ 23.642        | \$ 23.642        | \$ 23.642        | \$ 23.642        | \$ 23.642        | \$ 23.642        | \$ 23.642        | \$ 23.642        |
| Stand                                   | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$6.000          | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             |
| Revistas y newsletters                  | \$ 2.500         | \$ 2.500         | \$2.500          | \$2.500          | \$ 2.500         | \$ 2.500         | \$2.500          | \$2.500          | \$2.500          | \$2.500          | \$2.500          | \$2.500          |
| Internet                                | \$ 1.000         | \$1.000          | \$1.000          | \$1.000          | \$ 1.000         | \$ 1.000         | \$1.000          | \$1.000          | \$1.000          | \$1.000          | \$1.000          | \$1.000          |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>\$ 47.120</b> | <b>\$ 47.120</b> | <b>\$ 52.940</b> | <b>\$ 47.120</b> | <b>\$ 52.940</b> | <b>\$ 47.120</b> | <b>\$ 53.120</b> | <b>\$ 52.940</b> | <b>\$ 47.120</b> | <b>\$ 47.120</b> | <b>\$ 47.120</b> | <b>\$ 52.940</b> |

GRAFICA



### 8.1.4 PRECIO

La metodología que adoptaremos para nuestro plan será para la fijación del precio que cubra tanto los gastos totales y nos permita tener una margen de ganancia capaz de cubrir nuestras operaciones y obtener utilidad neta positiva Dado que empezaremos como una empresa pequeña nuestro objetivo será conseguir volumen resignado margen de ganancia en la mayoría de los productos ofrecidos.

Conjunto a esta metodología, se recopiló información secundaria sobre los precios actuales de competidores de que ofrecen estos productos pero con gluten, y dada la escasa información de precios de los productos ofrecidos sin gluten, se tomó un % **único** de incremento que surgido de una comparación entre budines como base (Producto único disponible en supermercados /dietéticas en la cual se puede hacer la comparación), con el objetivo de poder introducir el producto en el mercado a un precio atractivo en relación a ellos.

Producto: Supermercado Jumbo- Disco- Carrefour- Dietéticas

- Budín Marca “VALENTE” 250 gr (con gluten) ..... **\$ 34,70**
- Budín Marca “SMAMS” 250 gr (sin gluten) ..... **\$ 59,99**
- % de Incremento ..... **72,88%**

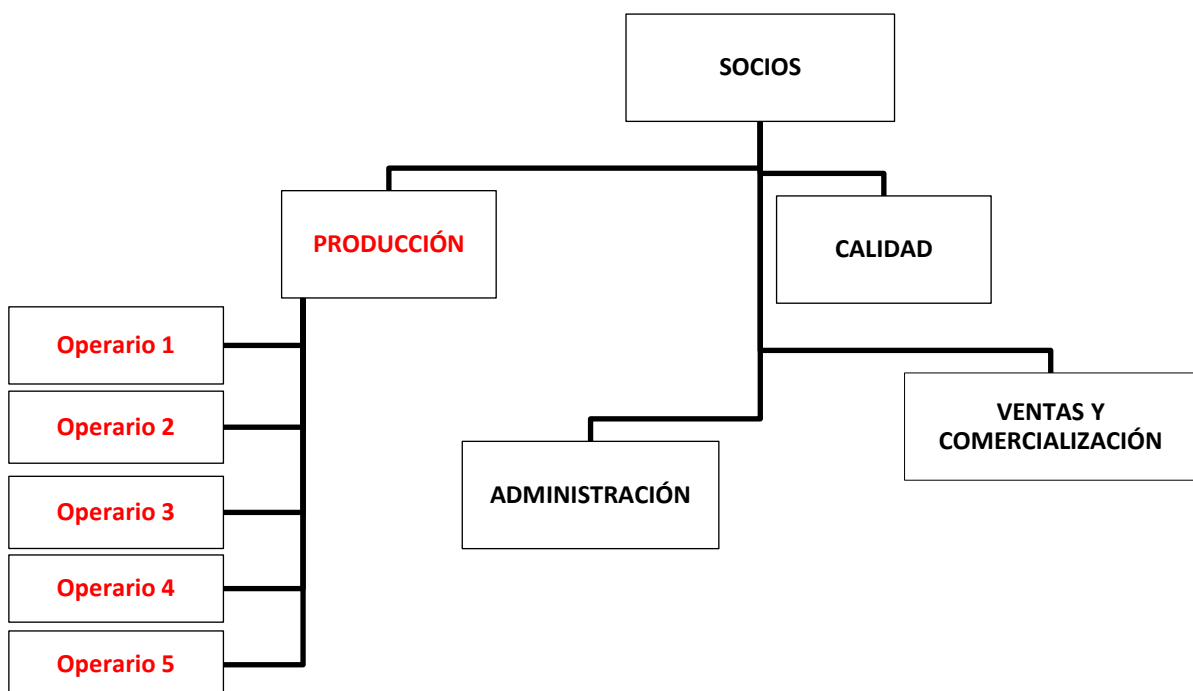
| Producto (kg)     | Precio con gluten (kg) | Precio competencia sin gluten (kg) | Costo del producto (kg) | Margen de ganancia | Precio final por producto (kg) |
|-------------------|------------------------|------------------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------------------|
| Brownies          | \$ 348,0               | \$ 622,30                          | \$ 187,01               | 69%                | \$ 601,00                      |
| Brownies con nuez | \$ 348,0               | \$ 622,30                          | \$ 257,83               | 58%                | \$ 618,00                      |
| Bizcochuelo       | \$ 152,18              | \$ 263,09                          | \$ 188,02               | 26%                | \$ 253,00                      |
| Budín             | \$ 138,8               | \$ 239,96                          | \$ 193,00               | 16%                | \$ 229,00                      |
| Budín Marmolado   | \$ 138,8               | \$ 239,96                          | \$ 200,87               | 12%                | \$ 229,00                      |
| Cupcakes (Bolsa)  | \$ 156,8               | \$ 271,08                          | \$ 170,70               | 35%                | \$ 264,00                      |

## 9.0 RECURSOS HUMANOS

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura que buscaremos plantear para nuestro plan de negocios es una estructura horizontal simple pero funcional en donde habrá 4 departamentos, que serán producción, calidad, administración y ventas.

El mecanismo coordinador principal entre ellos será la supervisión directa. La parte clave en esta etapa de la empresa será la cumbre estratégica “**Socios**” fundadores y las decisiones estarán centralizadas en los mismos y los líderes de cada departamento.



Ante la necesidad de crear departamentos para el correcto funcionamiento de la empresa, es que procederemos a detallar las labores de cada uno de ellos con sus respectivos puestos de trabajos requeridos:



- **Producción:** Un líder de proceso quien será el responsable y coordinador de todas las actividades del departamento (producción, control de producto en línea, personal operativo, mantenimiento, etc.) quien tendrá a cargo a 5 operarios por turno (1) que se encargarán en forma rotativa de las diferentes tareas relacionadas a la producción: mezclado, preparación de moldes, dosificado, desmoldado, envasado manual, paletizado y almacenado. En conclusión el líder tendrá 5 personas a cargo + 1 líder de proceso dando un total de 6 personas.

**La programación de producción** En base a la capacidad nominal de producción de 60 kg/h (siendo el cuello de botella el dosificador) y la demanda anual definida de 137.173 kg, se requieren un total anual de 1713 horas de horas máquina. Asumiendo un promedio de 21 días laborales por mes y 8:00 horas por turno (9:00 horas con el descanso), se puede cumplir con la demanda esperada. En caso de requerirse mayor tiempo en algún mes, se subirá la carga con el fin de evitar el pago de horas extras.

**La carga laboral** será en base a la demanda estimada en donde se precisará trabajar con 1 turno de 9 horas de 06:00- 14:00 horas en donde tendrán 30 minutos por día para desayunar y almorzar respectivamente.

- **Calidad y R&D:** Este departamento estará compuesto por 2 personas quienes serán las encargadas de controlar que toda producción cumpla con los más altos parámetros de calidad propios de la empresa y a su vez detecte desvíos en los mismos con la capacidad de interactuar sobre la producción para corregir los mismos debiendo ser el último agente de control para la liberación de los productos al mercado. También serán responsables de darle seguimiento a reclamos y dar repuesta a los clientes o puntos de venta que lo soliciten (atención al cliente) como de la elaboración de nuevos productos que deseemos sacar al mercado. Como ultima tarea serán responsables del desarrollo de nuevos productos y de la definición y ajuste de fórmulas del proceso.

- **Administración:** Se contratarán con 2 personas encargadas de todas las actividades del departamento como la organización de distribución, tareas administrativas, finanzas, etc.).
- **Ventas y Comercialización:** Este departamento tendrá a su cargo 5 personas que 3 de ellas serán responsables de realizar la distribución física de los productos a los clientes (repartidores) y los otros 2 serán encargados de las relaciones comerciales y ventas.



## **10.0 ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **PROCESO DE PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS BATIDOS INDUSTRIALES**

Los productos batidos también se pueden categorizar como productos de vertido, los mismos van a necesitar un continente del cual adoptarán su forma al finalizar la etapa de cocción (pirotines de papel satinado; moldes de aluminio).

Las principales diferencias que presenta la producción de bizcochuelos, budines, brownies y cupcakes se encuentran en las proporciones de los ingredientes que incorpora cada tipo de producto.

Los bizcochuelos tienen una alta proporción de huevos respecto al contenido de harina de arroz y almidón de maíz. Suelen tener muy poca, si alguna, grasa y tienen una textura esponjosa. El contenido de grasas que poseen es el que aportan los huevos.

Los budines y los cupcakes incorporan grasas en mayor cantidad, con lo cual se torna indispensable el agregado de agentes químicos de leudado.

Los brownies tienen una menor proporción de harina de arroz y almidón de maíz lo que le da una textura más húmeda y compacta

En la elaboración industrial de todos estos productos juegan un rol importante la obtención de masas livianas y esponjosas. Para ello se utilizan en combinación las tecnologías para la producción de galletas y la tecnología de aireación.

En el mercado existen líneas de producción de budines/ cupcakes con capacidad de 25.300 unidades por hora (12 bocas dosificadoras). El tiempo de cocción, en el caso de unidades de 55 g, es de 15 minutos. Se trata de líneas de alta producción, totalmente automatizadas, inadecuadas para las necesidades de la mayoría de las pymes argentinas.

Para emprendimientos de menor escala se pueden adoptar equipos dosificadores de 5/6 bocas o inclusive de operación manual (una boca dosificadora operada en forma manual por un operario). En este caso, son producciones entre 9.000 y 4.800 unidades.



**Fuente:** Vertido de masa sobre cinta transportadora. Imagen de la empresa TONELLI S.A.

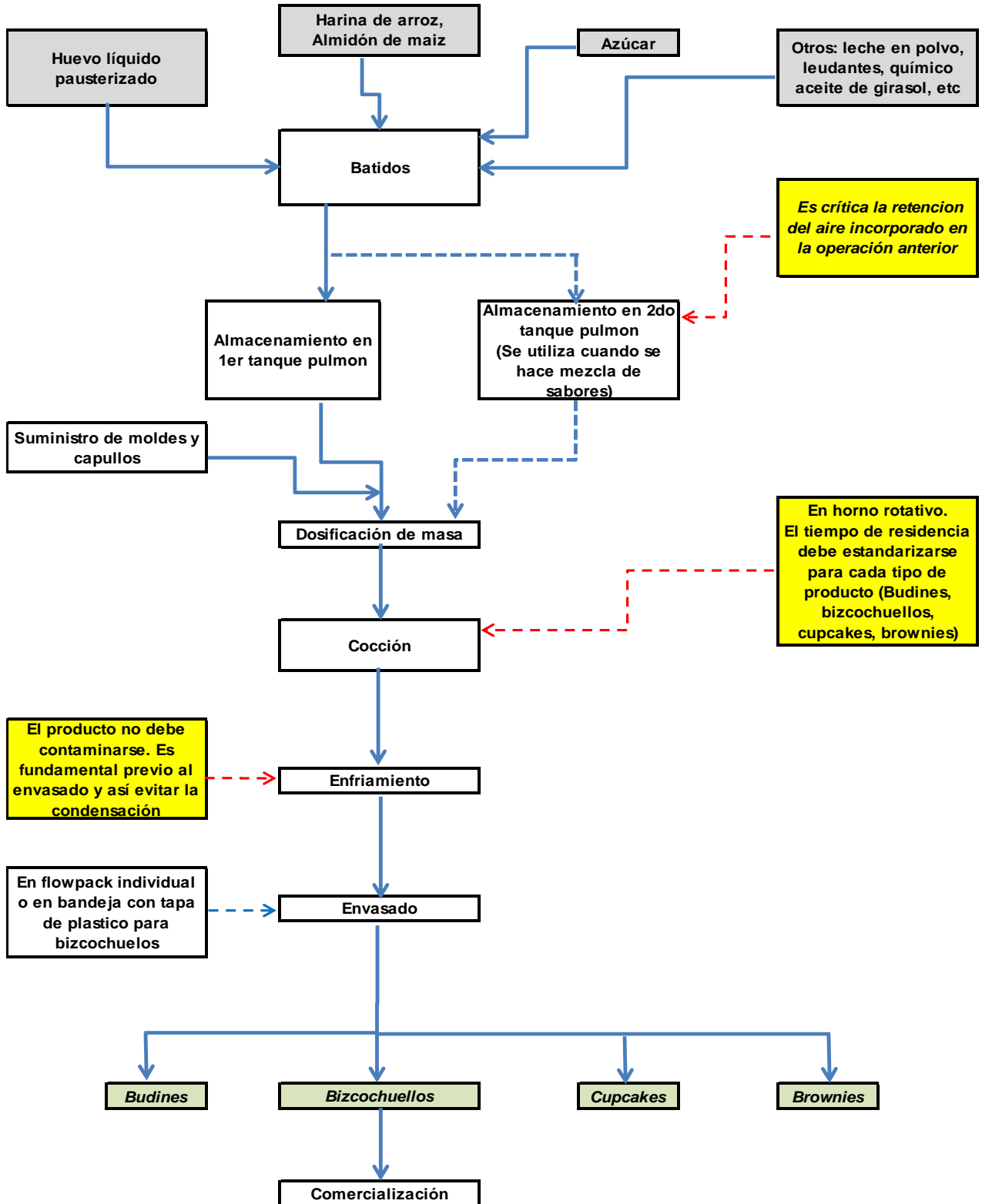
Antes de empezar a hablar sobre el cómo es el proceso de fabricación de cada uno de los productos, es importante conocer el lay out de estos productos. Cabe mencionar que el mismo fue diseñado con el fin de brindar flexibilidad y reducir costos al proceso ya que nos permite reutilizar el equipamiento instalado para la fabricación de todos los productos que elaboraremos en la planta.

## **PROCESO DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL**

Las líneas de alta producción de panificados dulces se conducen a través de hornos rotativos. Donde todo el proceso productivo se encuentra totalmente automatizado.

Otra de las formas de producción, a menor escala, es una línea que consista en un equipo dosificación volumétrica, luego del cual un operario remueva las bandejas, con el batido dispuesto en los pirotines, y las cargue en un carro para horno rotativo.

**LAY OUT DEL PROCESO DE ELABORACIÓN:**



Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca (2010)

## 10.1 PROCESOS DE ELABORACIÓN:

Como se puede ver en nuestro lay out, todos los productos a fabricar responden a mismos procesos pudiendo entre ellos variar el contenido en las mezclas o la utilización de los tanques pulmones, ya que para el caso de marmolado, por ejemplo se requieren ambos pulmones para la elaboración del producto final.

### • INGREDIENTES

| BUDINES             |        |
|---------------------|--------|
| INGREDIENTE         | %      |
| Azúcar              | 20,66% |
| Aceite de girasol   | 19,29% |
| Agua                | 18,37% |
| Leche en polvo      | 13,78% |
| Harina de arroz     | 9,18%  |
| Almidón de maíz     | 9,18%  |
| Huevo               | 7,35%  |
| Polvo de hornear    | 0,92%  |
| Sal                 | 0,84%  |
| Goma xántica        | 0,18%  |
| Aromatizante varios | 0,08%  |
| Propionato de Sodio | 0,08%  |
| DATTEM              | 0,04%  |
| Lecitina de soja    | 0,04%  |

| BUDÍN MARMOLADO     |        |
|---------------------|--------|
| INGREDIENTE         | %      |
| Azúcar              | 20,72% |
| Aceite de girasol   | 19,34% |
| Agua                | 17,28% |
| Leche en polvo      | 10,13% |
| Harina de arroz     | 9,21%  |
| Almidón de maíz     | 9,21%  |
| Huevo               | 7,37%  |
| Cacao               | 4,60%  |
| Polvo de hornear    | 0,92%  |
| Sal                 | 0,79%  |
| Goma xántica        | 0,18%  |
| Aromatizante varios | 0,08%  |
| Propionato de Sodio | 0,08%  |
| DATTEM              | 0,04%  |
| Lecitina de soja    | 0,04%  |

| CUPCAKES            |        |
|---------------------|--------|
| INGREDIENTE         | %      |
| Azúcar              | 21,07% |
| Agua                | 20,71% |
| Harina de arroz     | 13,83% |
| Almidón de maíz     | 13,83% |
| Margarina Vegetal   | 12,60% |
| Leche en polvo      | 9,00%  |
| Huevo               | 7,20%  |
| Polvo de hornear    | 0,90%  |
| Sal                 | 0,45%  |
| Goma xántica        | 0,18%  |
| Aromatizante varios | 0,08%  |
| Propionato de Sodio | 0,08%  |
| DATTEM              | 0,04%  |
| Lecitina de soja    | 0,04%  |

| BROWNIES            |        |
|---------------------|--------|
| INGREDIENTE         | %      |
| Azúcar              | 23,22% |
| Agua                | 22,78% |
| Margarina Vegetal   | 17,52% |
| Harina de arroz     | 10,51% |
| Almidón de maíz     | 9,75%  |
| Cacao               | 8,76%  |
| Huevo               | 6,13%  |
| Sal                 | 0,88%  |
| Goma xántica        | 0,18%  |
| Aromatizante varios | 0,10%  |
| Propionato de Sodio | 0,10%  |
| DATTEM              | 0,04%  |
| Lecitina de soja    | 0,04%  |

| BROWNIES CON NUEZ   |        |
|---------------------|--------|
| INGREDIENTE         | %      |
| Azúcar              | 20,73% |
| Agua                | 20,34% |
| Margarina Vegetal   | 15,64% |
| Harina de arroz     | 9,39%  |
| Almidón de maíz     | 8,71%  |
| Cacao               | 8,45%  |
| Huevo               | 6,57%  |
| Nueces picadas      | 9,00%  |
| Sal                 | 0,78%  |
| Goma xántica        | 0,16%  |
| Aromatizante varios | 0,09%  |
| Propionato de Sodio | 0,09%  |
| DATTEM              | 0,04%  |
| Lecitina de soja    | 0,03%  |

| BIZCOCHUELO         |        |
|---------------------|--------|
| INGREDIENTE         | %      |
| Azúcar              | 22,61% |
| Agua                | 22,43% |
| Harina de arroz     | 15,79% |
| Almidón de maíz     | 14,83% |
| Huevo               | 13,91% |
| Leche en polvo      | 8,70%  |
| Polvo de hornear    | 0,87%  |
| Sal                 | 0,43%  |
| Goma xántica        | 0,17%  |
| Aromatizante varios | 0,09%  |
| Propionato de Sodio | 0,09%  |
| DATTEM              | 0,04%  |
| Lecitina de soja    | 0,03%  |

A continuación procederemos a detallar la elaboración de nuestros productos que ofrecemos en el mercado:

### **1) PREPARACIÓN DE INGREDIENTES PARA LA MEZCLA Y PESADO**

En base al producto a elaborar, se agregan, en forma manual en bolsas de plástico de polietileno, cada uno de los polvos detallados en los ingredientes que requiere cada fórmula y una vez llenada la misma, se procede a pesarlas en balanzas calibradas. Con el fin de acelerar este proceso, veremos de generar varias bolsas para stock para tener disponibilidad inmediata para cuando se requiera.

### **2) BATIDOS**

Una vez pesada cada bolsa de ingredientes que llevará la mezcla o producto final se procede a descargar las mismas en tanques de 200 litros con agitador adicionando en conjunto todos los ingredientes líquidos como el agua, saborizantes, etc. Para nuestro caso serán 2, solo uno de ellos será utilizado para cuando se desee hacer productos con un solo sabor y dos cuando haya combinación de sabores). Estos tanques agitarán los ingredientes de tal forma de lograr una mezcla homogénea. Se agita entre 7 a 9 minutos dependiendo de las características fisicoquímicas y de absorción de cada ingrediente a mezcla logrando así una total homogenización de los ingredientes. Para el caso del brownie con nuez, al batido de chocolate se le adicionarán las nueces bien picadas de tal forma de que por un lado no afecte las bocas de dosificación futura y a su vez para que se logre homogenizar correctamente con el batido.

### **3) ALMACENAMIENTO EN TANQUES PULMÓN**

Una vez generado el batido se procede a descargar en tanque/s pulmón cada contenido. El tamaño de estos tanques es de 200 litros y es imprescindible que el aire que posee la mezcla no se pierda en la descarga ya que este genera esponjosidad en el producto final.

El fin de los mimos es contener la mezcla para una futura descarga en los dosificadores que inyectarán este batido sobre el molde con o sin pirotin. Para nuestro caso dado la necesidad de hacer productos combinados, se requerirá 2 tanques pulmón ya que en uno habrá un batido de un sabor y en el otro uno de diferente sabor.

#### **4) PREPARACIÓN DE MOLDES**

Previo a la dosificación del batido se debe preparar los moldes metálicos debiendo rociar los mismos a través de spray con aceite de tal forma de lograr despegar el producto cuando se necesite. A su vez dentro de los mismos se procederá a colocar pirotines de papel/cartulina en donde se les dosificará el batido con la excepción del brownie que será colocado directamente sobre el molde metálico.

#### **5) DOSIFICACIÓN DEL BATIDO Y AGREGADOS ADICIONALES**

Con el batido ya depositado en los tanques pulmón, se procede a descargar en forma manual y a través del accionamiento de un pedal, 5 dosificaciones en forma simultánea en los moldes con los pirotines previamente colocados que avanzan a través de una cinta transportadora hacia el horno. Para lo que son los productos combinados se utiliza el mismo procedimiento pero adicionado, según fórmula, las proporciones adecuadas de cada batido generando una mezcla variada. Por ejemplo el marmolado exige un 70% de batido de vainilla y 30% de batido de chocolate vertiendo en el molde estos porcentajes.

#### **6) HORNEADO**

A través de la utilización de carros y bandejas se colocan los moldes con los batidos en el horno rotativo a una temperatura de 160°C en donde los mismos se cocinan y toman la forma tanto en tamaño como en altura. Los mismos tienen un tiempo de permanencia de 20 a 30 minutos (dependiendo del producto a cocinar) dentro del horno, obteniendo a la salida productos ya formados listos para continuar su camino en el proceso.

## **7) ENFRIAMIENTO POR CINTA**

El producto formado y caliente continúa su trayecto por unas cintas transportadoras de 5 metros de largo con un recorrido directo e inverso en donde descansan los mismos bajando su temperatura hasta llegar a la temperatura ambiente en donde se procede a desmoldar los mismos en la etapa posterior.

## **8) DESMOLDADO**

Una vez enfriado el producto, se trasladan por una cinta hacia una mesa de desmolde, en donde se quita el producto del molde metálico, quedando el producto con el pirotin que será envasado de forma manual hasta su disposición final en la cajas de cartón.

## **9) ENVASADO Y SELLADO**

Posterior al desmoldado, se procede a envasar los productos dentro de una bolsa de polipropileno biorientado, en donde se los coloca con su pirotin correspondiente, y se los sella en forma manual a través del accionamiento de un pedal que hace bajar una barra selladora con calor que une los extremos de la bolsa. Para el caso del producto cupcakes se colocan la cantidad definida (10) en el envase y se lo procede a envasar de la forma anterior detallada.

## **10) ENCAJADO**

El producto envasado, se encaja en forma manual en la forma previamente definida, en donde luego se cierra la caja en forma manual con cinta adhesiva y se le adhiere la etiqueta de despacho.



## 11.0 FACTIBILIDAD ECONÓMICA

### VENTAS

Entendiendo que nuestro objetivo estratégico de ventas es apuntar a aquellas personas que padecen la enfermedad de la celiaquía y a su vez alcanzar también a aquellas personas que buscan una alimentación sana para su vida, es que se decidió estimar las ventas en base a la recopilación de parámetros tanto datos del mercado, como opiniones de especialistas y datos estadísticos de fuentes secundarias, que nos permiten conocer la intención de compra de este nicho en un mercado de crecimiento.

Para este análisis se presentará un año de ventas estimadas con sus costos productivos correspondientes. Para estimar la cantidad de personas que podrían consumir nuestro producto, tomaremos como base la cantidad de población de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires y entendiendo que como se mencionó antes 1 de cada 100 personas en la Argentina son celiacas, se estimará la demanda potencial de este nicho. A su vez como existe un nicho de personas que eligen una vida más saludable y la alimentación es una pata fundamental para esta meta, es que se definirá un porcentaje de la población total que buscaremos llegar y conseguir la intención de compra de nuestros productos.

Una vez definido el mercado y las proyecciones de ventas, calcularemos la participación objetivo de “Plena Vita” para el año presupuestado, siendo el mismo un 6% del mismo ya que nuestra meta para el 2020 será haber alcanzado en forma acumulada el 30% de participación. Finalmente, determinamos la venta en kilos para el año presupuestado.

| DATOS DE POBLACIÓN   |            |
|--|------------|
| Población en la Argentina  | 44.002.110 |
| Población en la Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires                     | 15.692.446 |
| Población de celíacos en la Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires (1/100) | 156.924    |
| Porcentaje de celíacos en la Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires        | 1%         |
| Población de personas que buscan una alimentación sana objetivo                        | 941.547    |
| Porcentaje de personas que buscan una alimentación sana objetivo                       | 6%         |
| <b>Porcentaje cuota de mercado objetivo de PLENA VITA</b>                              | <b>6%</b>  |



| <b>VENTAS ANUALES EN MERCADO DISPONIBLE Y OBJETIVO</b>                 |                   |
|--|-------------------|
| Ventas promedio de panadería dulce (Kg. Anuales) en Mercado Disponible | <b>24.482.608</b> |
| Ventas promedio en panadería dulce (Kg. Anuales) en Mercado Objetivo   | <b>102.827</b>    |
| <b>VENTAS PRESUPUESTADAS ANUALES EN KG. Totales</b>                    | <b>102.827</b>    |

Para estimar las ventas mensualmente por producto, se definió a un mix de ventas por producto, que nace de la opinión de empresarios del rubro y a datos estadísticos de años anteriores aportados por organismos oficiales sobre producción de panificados dulces con harina de trigo, para conocer la estacionalidad de este tipo de producto. También, se tomó como parámetro el ciclo de vida de la marca.

| <b>Ventas Mensuales Panificados Dulces</b> |                |                          |                |
|--|----------------|--------------------------|----------------|
|  | <i>Kg.</i>     | <i>de prod.terminado</i> |                |
| Enero                                      | 4380           | Temporada baja           | <b>4,26%</b>   |
| Febrero                                    | 5655           |                          | <b>5,50%</b>   |
| Marzo                                      | 5347           | Ingreso al mercado       | <b>5,20%</b>   |
| Abril                                      | 6170           |                          | <b>6,00%</b>   |
| Mayo                                       | 8267           | Temporada alta           | <b>8,04%</b>   |
| Junio                                      | 10283          |                          | <b>10,00%</b>  |
| Julio                                      | 14396          |                          | <b>14,00%</b>  |
| Agosto                                     | 10283          |                          | <b>10,00%</b>  |
| Septiembre                                 | 7712           | Temporada media          | <b>7,50%</b>   |
| Octubre                                    | 7712           |                          | <b>7,50%</b>   |
| Noviembre                                  | 8226           |                          | <b>8,00%</b>   |
| Diciembre                                  | 14396          | Temporada alta           | <b>14,00%</b>  |
| <b>TOTAL AÑO 2017</b>                      | <b>102.827</b> |                          | <b>100,00%</b> |

| MIX DE VENTAS DEFINIDO |      | KG MENSUALES POR PRODUCTO |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |        | Total          |
|------------------------|------|---------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|----------------|
|                        |      | Ene                       | Feb   | Mar   | Abr   | May   | Jun    | Jul    | Ago    | Sept  | Oct   | Nov   | Dic    |                |
| Brownie                | 5%   | 197                       | 254   | 241   | 278   | 372   | 463    | 648    | 463    | 347   | 347   | 370   | 648    | <b>4.627</b>   |
| Brownie con nuez       | 4%   | 175                       | 226   | 214   | 247   | 331   | 411    | 576    | 411    | 308   | 308   | 329   | 576    | <b>4.113</b>   |
| Bizcochuelo            | 25%  | 1.095                     | 1.414 | 1.337 | 1.542 | 2.067 | 2.571  | 3.599  | 2.571  | 1.928 | 1.928 | 2.057 | 3.599  | <b>25.707</b>  |
| Budín                  | 32%  | 1.380                     | 1.781 | 1.684 | 1.943 | 2.604 | 3.239  | 4.535  | 3.239  | 2.429 | 2.429 | 2.591 | 4.535  | <b>32.391</b>  |
| Budín Marmolado        | 23%  | 1.007                     | 1.301 | 1.230 | 1.419 | 1.901 | 2.365  | 3.311  | 2.365  | 1.774 | 1.774 | 1.892 | 3.311  | <b>23.650</b>  |
| Cupcakes               | 12%  | 526                       | 679   | 642   | 740   | 992   | 1.234  | 1.727  | 1.234  | 925   | 925   | 987   | 1.727  | <b>12.339</b>  |
| Total                  | 100% | 4.380                     | 5.655 | 5.347 | 6.170 | 8.267 | 10.283 | 14.396 | 10.283 | 7.712 | 7.712 | 8.226 | 14.396 | <b>102.827</b> |

**PRECIO DE VENTA Y COSTOS TOTALES POR PRODUCTO**

| COSTO TOTAL DE PRODUCTO BROWNIE       |                  |
|---------------------------------------|------------------|
| <i>Por kilo de producto terminado</i> |                  |
| Costos variables                      | \$ 47,91         |
| Costos Fijos de MOD                   | \$ 84,87         |
| Costos Fijos indirectos               | \$ 54,23         |
| <b>TOTAL DE COSTOS UNITARIOS</b>      | <b>\$ 187,01</b> |
| Margen                                | 69%              |
| <b>PRECIO DE VENTA FINAL</b>          | <b>\$ 601,00</b> |
| <b>PRECIO DE VENTA POR 50 GR</b>      | <b>\$ 30,05</b>  |

| COSTO TOTAL DE PRODUCTO BROWNIE CON NUEZ |                  |
|--|------------------|
| <i>Por kilo de producto terminado</i>    |                  |
| Costos variables                         | \$ 108,12        |
| Costos Fijos de MOD                      | \$ 95,48         |
| Costos Fijos indirectos                  | \$ 54,23         |
| <b>TOTAL DE COSTOS UNITARIOS</b>         | <b>\$ 257,83</b> |
| Margen                                   | 58%              |
| <b>PRECIO DE VENTA FINAL</b>             | <b>\$ 618,00</b> |
| <b>PRECIO DE VENTA POR 50 GR</b>         | <b>\$ 30,90</b>  |

| <b>COSTO TOTAL DE PRODUCTO BIZCOCHUELO</b> |                  |
|--|------------------|
| Por kilo de producto terminado             |                  |
| Costos variables                           | \$ 118,57        |
| Costos Fijos de MOD                        | \$ 15,28         |
| Costos Fijos indirectos                    | \$ 54,23         |
| <b>TOTAL COSTOS UNITARIOS</b>              | <b>\$ 188,08</b> |
| Margen                                     | 26%              |
| <b>PRECIO DE VENTA FINAL</b>               | <b>\$ 253,00</b> |
| <b>PRECIO DE VENTA POR 500 GR</b>          | <b>\$ 126,50</b> |

| <b>COSTO TOTAL DE PRODUCTO BUDINES</b> |                  |
|--|------------------|
| Por kilo de producto terminado         |                  |
| Costos variables                       | \$ 126,64        |
| Costos Fijos de MOD                    | \$ 12,12         |
| Costos Fijos indirectos                | \$ 54,23         |
| <b>TOTAL DE COSTOS UNITARIOS</b>       | <b>\$ 193,00</b> |
| Margen                                 | 16%              |
| <b>PRECIO DE VENTA FINAL</b>           | <b>\$ 229,00</b> |
| <b>PRECIO DE VENTA POR 300 GR</b>      | <b>\$ 68,70</b>  |

| <b>COSTO TOTAL DE PRODUCTO BUDÍN MARMOLADO</b> |                  |
|--|------------------|
| Por kilo de producto terminado                 |                  |
| Costos variables                               | \$ 130,03        |
| Costos Fijos de MOD                            | \$ 16,60         |
| Costos Fijos indirectos                        | \$ 54,23         |
| <b>TOTAL DE COSTOS UNITARIOS</b>               | <b>\$ 200,87</b> |
| Margen   | 12%              |
| <b>PRECIO DE VENTA FINAL</b>                   | <b>\$ 229,00</b> |
| <b>PRECIO DE VENTA POR 300 GR</b>              | <b>\$ 68,70</b>  |

| <b>COSTO TOTAL DE PRODUCTO CUPCAKES</b>  |                  |
|--|------------------|
| Por kilo de producto terminado           |                  |
| Costos variables                         | \$ 84,64         |
| Costos Fijos de MOD                      | \$ 31,83         |
| Costos Fijos indirectos                  | \$ 54,23         |
| <b>TOTAL DE COSTOS UNITARIOS</b>         | <b>\$ 170,70</b> |
| Margen                                   | 35%              |
| <b>PRECIO DE VENTA FINAL</b>             | <b>\$ 264,00</b> |
| <b>PRECIO DE VENTA POR 35 GR</b>         | <b>\$ 9,24</b>   |
| <b>PRECIO DE VENTA POR PAQUETE 350GR</b> | <b>\$ 92,40</b>  |

## 12.0 PRESUPUESTOS DE PRODUCCIÓN

Según el lay out previamente presentado, la fabricación de los todos los productos compartirán la mayoría de las materia primas, logrando así tener stock común de las mismas y brindándonos la posibilidad de negociar precios de compra por volumen con los proveedores. Con el fin de asegurarnos siempre tener stock, se prevé tener un stock de seguridad de una semana para cada ingrediente por producto de la tal forma que si la demanda aumentase estaríamos en condiciones de cumplir con la misma sin tener que dar faltante

### CONSUMO DE MATERIA PRIMA POR PRODUCTO

| BUDINES (300 gr)    |                               |
|---------------------|-------------------------------|
| INGREDIENTE         | Consumo de MP por receta (gr) |
| Azúcar              | 61,99                         |
| Aceite de girasol   | 57,86                         |
| Agua                | 55,11                         |
| Leche en polvo      | 41,33                         |
| Harina de arroz     | 27,55                         |
| Almidón de maíz     | 27,55                         |
| Huevo               | 22,04                         |
| Polvo de hornear    | 2,76                          |
| Sal                 | 2,53                          |
| Goma xántica        | 0,55                          |
| Aromatizante        | 0,25                          |
| Propionato de Sodio | 0,25                          |
| DATEM               | 0,11                          |
| Lecitina de soja    | 0,11                          |
| <b>TOTAL</b>        | <b>300,0</b>                  |

| BUDÍN MARMOLADO (300gr) |                               |
|-------------------------|-------------------------------|
| INGREDIENTE             | Consumo de MP por receta (gr) |
| Azúcar                  | 62,17                         |
| Aceite de girasol       | 58,02                         |
| Agua                    | 51,83                         |
| Leche en polvo          | 30,39                         |
| Harina de arroz         | 27,63                         |
| Almidón de maíz         | 27,63                         |
| Huevo                   | 22,10                         |
| Cacao                   | 13,81                         |
| Polvo de hornear        | 2,76                          |
| Sal                     | 2,38                          |
| Goma xántica            | 0,55                          |
| Aromatizante            | 0,25                          |
| Propionato de Sodio     | 0,25                          |
| DATEM                   | 0,11                          |
| Lecitina de soja        | 0,11                          |
| <b>TOTAL</b>            | <b>300,0</b>                  |

| CUPCAKES (35gr)     |                               |
|---------------------|-------------------------------|
| INGREDIENTE         | Consumo de MP por receta (gr) |
| Azúcar              | 7,37                          |
| Agua                | 7,25                          |
| Harina de arroz     | 4,84                          |
| Almidón de maíz     | 4,84                          |
| Margarina Vegetal   | 4,41                          |
| Leche en polvo      | 3,15                          |
| Huevo               | 2,52                          |
| Polvo de hornear    | 0,32                          |
| Sal                 | 0,16                          |
| Goma xántica        | 0,06                          |
| Aromatizante        | 0,03                          |
| Propionato de Sodio | 0,03                          |
| DATEM               | 0,01                          |
| Lecitina de soja    | 0,01                          |
| <b>TOTAL</b>        | <b>35,00</b>                  |

| <b>BROWNIES (50gr)</b> |                                      |
|------------------------|--------------------------------------|
| <b>INGREDIENTE</b>     | <b>Consumo de MP por receta (gr)</b> |
| Azúcar                 | 11,61                                |
| Agua                   | 11,39                                |
| Margarina Vegetal      | 8,76                                 |
| Harina de arroz        | 5,26                                 |
| Almidón de maíz        | 4,88                                 |
| Cacao                  | 4,38                                 |
| Huevo                  | 3,07                                 |
| Sal                    | 0,44                                 |
| Goma xántica           | 0,09                                 |
| Aromatizante           | 0,05                                 |
| Propionato de Sodio    | 0,05                                 |
| DATEM                  | 0,02                                 |
| Lecitina de soja       | 0,02                                 |
| <b>TOTAL</b>           | <b>50,00</b>                         |

| <b>BROWNIES CON NUEZ (50gr)</b> |                                      |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| <b>INGREDIENTE</b>              | <b>Consumo de MP por receta (gr)</b> |
| Azúcar                          | 10,36                                |
| Agua                            | 10,17                                |
| Margarina Vegetal               | 7,82                                 |
| Harina de arroz                 | 4,69                                 |
| Almidón de maíz                 | 4,35                                 |
| Cacao                           | 4,22                                 |
| Huevo                           | 3,29                                 |
| Nueces picadas                  | 4,50                                 |
| Sal                             | 0,39                                 |
| Goma xántica                    | 0,08                                 |
| Aromatizante                    | 0,04                                 |
| Propionato de Sodio             | 0,04                                 |
| DATEM                           | 0,02                                 |
| Lecitina de soja                | 0,02                                 |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>50,00</b>                         |

| <b>BIZCOCHUELO (500gr)</b> |                                      |
|----------------------------|--------------------------------------|
| <b>INGREDIENTE</b>         | <b>Consumo de MP por receta (gr)</b> |
| Azúcar                     | 113,04                               |
| Agua                       | 112,17                               |
| Harina de arroz            | 78,96                                |
| Almidón de maíz            | 74,13                                |
| Huevo                      | 69,57                                |
| Leche en polvo             | 43,48                                |
| Polvo de hornear           | 4,35                                 |
| Sal                        | 2,17                                 |
| Goma xántica               | 0,87                                 |
| Aromatizante               | 0,43                                 |
| Propionato de Sodio        | 0,43                                 |
| DATEM                      | 0,22                                 |
| Lecitina de soja           | 0,17                                 |
| <b>TOTAL</b>               | <b>500</b>                           |

## **PRESUPUESTO DE COMPRA ANUAL DE MATERIA PRIMA**

| <b>Resumen de Compras Anual</b> |                             |                           |                         |                          |              |
|---------------------------------|-----------------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------|
|                                 | <b>Almidon de Maiz</b>      | <b>Azucar</b>             | <b>Harina de arroz</b>  | <b>Sal</b>               |              |
| <b>Stock Inicial</b>            | \$ -                        | \$ -                      | \$ -                    | \$ -                     | \$ -         |
| <b>Consumo Total</b>            | \$ 233.615                  | \$ 228.098                | \$ 530.607              | \$ 17.526                |              |
| <b>Stock Final</b>              | \$ 6.541                    | \$ 6.387                  | \$ 14.857               | \$ 491                   |              |
| <b>Compras Totales</b>          | \$ 240.157                  | \$ 234.485                | \$ 545.464              | \$ 18.017                |              |
|                                 | <b>Goma Xanítica</b>        | <b>Polvo para hornear</b> | <b>Lecitina de soja</b> | <b>Margarina Vegetal</b> |              |
| <b>Stock Inicial</b>            | \$ -                        | \$ -                      | \$ -                    | \$ -                     | \$ -         |
| <b>Consumo Total</b>            | \$ 17.281                   | \$ 117.247                | \$ 14.762               | \$ 120.378               |              |
| <b>Stock Final</b>              | \$ 484                      | \$ 3.283                  | \$ 413                  | \$ 3.371                 |              |
| <b>Compras Totales</b>          | \$ 17.765                   | \$ 120.530                | \$ 15.176               | \$ 123.748               |              |
|                                 | <b>Aromatizantes</b>        | <b>Aceite de girasol</b>  | <b>Cacao</b>            | <b>Nueces picadas</b>    |              |
| <b>Stock Inicial</b>            | \$ -                        | \$ -                      | \$ -                    | \$ -                     | \$ -         |
| <b>Consumo Total</b>            | \$ 3.816                    | \$ 216.427                | \$ 221.033              | \$ 94.201                |              |
| <b>Stock Final</b>              | \$ 107                      | \$ 6.060                  | \$ 6.189                | \$ 2.638                 |              |
| <b>Compras Totales</b>          | \$ 3.923                    | \$ 222.487                | \$ 227.222              | \$ 96.839                |              |
|                                 | <b>Priopianato de sodio</b> | <b>Leche en Polvo</b>     | <b>Huevo líquido</b>    | <b>DATEM</b>             | <b>TOTAL</b> |
| <b>Stock Inicial</b>            | \$ -                        | \$ -                      | \$ -                    | \$ -                     | \$ -         |
| <b>Consumo Total</b>            | \$ 5.618                    | \$ 608.187                | \$ 356.527              | \$ 2.093                 | \$ 2.787.416 |
| <b>Stock Final</b>              | \$ 157                      | \$ 17.029                 | \$ 9.983                | \$ 59                    | \$ 78.048    |
| <b>Compras Totales</b>          | \$ 5.775                    | \$ 625.216                | \$ 366.510              | \$ 2.152                 | \$ 2.865.464 |

**NOTA:** Los precios de la Materia Primas fueron obtenidos por consultas vía telefónica a diferentes proveedores que proveen estos productos.

Responsabilidad intelectual: Los conceptos contenidos en este trabajo reflejan el punto de vista del autor y está prohibida expresamente la divulgación de los mismos

**PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN ANUAL DE LOS PRODUCTOS**

| PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN TOTAL |            |            |            |            |            |              |              |              |            |            |            |              |                 |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|--------------|-----------------|
|                                 | Enero      | Febrero    | Marzo      | Abril      | Mayo       | Junio        | Julio        | Agosto       | Septiembre | Octubre    | Noviembre  | Diciembre    | Total           |
| Unidades (kg)                   | 4.380      | 5.655      | 5.347      | 6.170      | 8.267      | 10.283       | 14.396       | 10.283       | 7.712      | 7.712      | 8.226      | 14.396       | 102.827         |
| Producción mensual              | 4.380      | 5.655      | 5.347      | 6.170      | 8.267      | 10.283       | 14.396       | 10.283       | 7.712      | 7.712      | 8.226      | 14.396       | 102.827         |
| Materia Prima                   | \$ 118.744 | \$ 153.308 | \$ 144.946 | \$ 167.245 | \$ 224.108 | \$ 278.742   | \$ 390.238   | \$ 278.742   | \$ 209.056 | \$ 209.056 | \$ 222.993 | \$ 390.238   | \$ 2.787.458,86 |
| Envases                         | \$ 104.761 | \$ 135.255 | \$ 127.877 | \$ 147.551 | \$ 197.718 | \$ 245.918   | \$ 344.285   | \$ 245.918   | \$ 184.439 | \$ 184.439 | \$ 196.734 | \$ 344.285   | \$ 2.459.181,16 |
| Pirafines de papel              | \$ 58.400  | \$ 75.399  | \$ 71.286  | \$ 82.253  | \$ 110.219 | \$ 137.089   | \$ 191.924   | \$ 137.089   | \$ 102.817 | \$ 102.817 | \$ 109.671 | \$ 191.924   | \$ 1.370.888,96 |
| CF-Agua                         | \$ 69      | \$ 90      | \$ 85      | \$ 98      | \$ 131     | \$ 163       | \$ 228       | \$ 163       | \$ 122     | \$ 122     | \$ 130     | \$ 228       | \$ 1.630,02     |
| CF-Electricidad                 | \$ 213.000 | \$ 265.100 | \$ 250.640 | \$ 289.200 | \$ 387.528 | \$ 482.000   | \$ 674.800   | \$ 482.000   | \$ 361.500 | \$ 361.500 | \$ 385.600 | \$ 674.800   | \$ 4.827.668,00 |
| CF-Gas                          | \$ 21.300  | \$ 26.881  | \$ 25.415  | \$ 29.325  | \$ 39.296  | \$ 48.875    | \$ 68.425    | \$ 48.875    | \$ 36.656  | \$ 36.656  | \$ 39.100  | \$ 68.425    | \$ 489.229,25   |
| Costo total unitario variable   | \$ 117,86  | \$ 116,00  | \$ 116,00  | \$ 116,00  | \$ 116,00  | \$ 116,00    | \$ 116,00    | \$ 116,00    | \$ 116,00  | \$ 116,00  | \$ 116,00  | \$ 116,00    | \$ 1.393,85     |
| CNV                             | \$ 516.274 | \$ 656.033 | \$ 620.249 | \$ 715.672 | \$ 959.000 | \$ 1.192.787 | \$ 1.669.901 | \$ 1.192.787 | \$ 894.590 | \$ 894.590 | \$ 954.229 | \$ 1.669.901 | \$ 11.936.013   |

## PRESUPUESTO ECONÓMICO ANUAL

| PRESUPUESTO ECONOMICO ANUAL                                 |                   |                   |                   |                   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                      |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
|   | Enero             | Febrero           | Marzo             | Abril             | Mayo                | Junio               | Julio               | Agosto              | Septiembre          | Octubre             | Noviembre           | Diciembre           | Total Año 2017       |
| Ventas  | \$ 1.189.286      | \$ 1.535.463      | \$ 1.451.711      | \$ 1.675.051      | \$ 2.244.568        | \$ 2.791.752        | \$ 3.908.453        | \$ 2.791.752        | \$ 2.093.814        | \$ 2.093.814        | \$ 2.233.401        | \$ 3.908.453        | \$ 27.917.518        |
| CMV   | \$ 516.274        | \$ 656.033        | \$ 620.249        | \$ 715.672        | \$ 959.000          | \$ 1.192.787        | \$ 1.669.901        | \$ 1.192.787        | \$ 894.590          | \$ 894.590          | \$ 954.229          | \$ 1.669.901        | \$ 11.936.013        |
| <b>Contribución Marginal</b>                                | <b>\$ 673.012</b> | <b>\$ 879.431</b> | <b>\$ 831.462</b> | <b>\$ 959.379</b> | <b>\$ 1.285.568</b> | <b>\$ 1.598.965</b> | <b>\$ 2.238.551</b> | <b>\$ 1.598.965</b> | <b>\$ 1.199.224</b> | <b>\$ 1.199.224</b> | <b>\$ 1.279.172</b> | <b>\$ 2.238.551</b> | <b>\$ 15.981.505</b> |
| <b>Costos fijos de Producción (6) y Calidad -R&amp;D(2)</b> |                   |                   |                   |                   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                      |
| Sueldos y jornales de personal de producción                | \$ 145.000        | \$ 145.000        | \$ 145.000        | \$ 145.000        | \$ 145.000          | \$ 145.000          | \$ 145.000          | \$ 145.000          | \$ 145.000          | \$ 145.000          | \$ 145.000          | \$ 145.000          | \$ 1.740.000         |
| Cargas sociales SS y JJ                                     | \$ 36.253         | \$ 36.253         | \$ 36.253         | \$ 36.253         | \$ 36.253           | \$ 36.253           | \$ 36.253           | \$ 36.253           | \$ 36.253           | \$ 36.253           | \$ 36.253           | \$ 36.253           | \$ 435.037           |
| Sac personal de Producción                                  | \$ 15.104         | \$ 15.104         | \$ 15.104         | \$ 15.104         | \$ 15.104           | \$ 15.104           | \$ 15.104           | \$ 15.104           | \$ 15.104           | \$ 15.104           | \$ 15.104           | \$ 15.104           | \$ 181.253           |
| Limpieza y mantenimiento                                    | \$ 10.000         | \$ 10.000         | \$ 10.000         | \$ 10.000         | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 120.000           |
| <b>Costos fijos de Ventas y Comercialización (5)</b>        |                   |                   |                   |                   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                      |
| Sueldos de personal de reparto                              | \$ 45.000         | \$ 45.000         | \$ 45.000         | \$ 45.000         | \$ 45.000           | \$ 45.000           | \$ 45.000           | \$ 45.000           | \$ 45.000           | \$ 45.000           | \$ 45.000           | \$ 45.000           | \$ 540.000           |
| CCSS personal de reparto                                    | \$ 11.253         | \$ 11.253         | \$ 11.253         | \$ 11.253         | \$ 11.253           | \$ 11.253           | \$ 11.253           | \$ 11.253           | \$ 11.253           | \$ 11.253           | \$ 11.253           | \$ 11.253           | \$ 135.037           |
| Sac de personal de reparto                                  | \$ 4.688          | \$ 4.688          | \$ 4.688          | \$ 4.688          | \$ 4.688            | \$ 4.688            | \$ 4.688            | \$ 4.688            | \$ 4.688            | \$ 4.688            | \$ 4.688            | \$ 4.688            | \$ 56.253            |
| Sueldo y jornales de personal de venta                      | \$ 40.000         | \$ 40.000         | \$ 40.000         | \$ 40.000         | \$ 40.000           | \$ 40.000           | \$ 40.000           | \$ 40.000           | \$ 40.000           | \$ 40.000           | \$ 40.000           | \$ 40.000           | \$ 480.000           |
| Cargas sociales SS y JJ                                     | \$ 10.003         | \$ 10.003         | \$ 10.003         | \$ 10.003         | \$ 10.003           | \$ 10.003           | \$ 10.003           | \$ 10.003           | \$ 10.003           | \$ 10.003           | \$ 10.003           | \$ 10.003           | \$ 120.037           |
| Sac de personal de reparto                                  | \$ 4.167          | \$ 4.167          | \$ 4.167          | \$ 4.167          | \$ 4.167            | \$ 4.167            | \$ 4.167            | \$ 4.167            | \$ 4.167            | \$ 4.167            | \$ 4.167            | \$ 4.167            | \$ 50.003            |
| Gastos de vehículos de reparto                              | \$ 10.000         | \$ 10.000         | \$ 10.000         | \$ 10.000         | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 120.000           |
| Publicidad y Promoción                                      | \$ 52.342         | \$ 52.342         | \$ 52.342         | \$ 52.342         | \$ 52.342           | \$ 52.342           | \$ 58.342           | \$ 52.342           | \$ 52.342           | \$ 52.342           | \$ 52.342           | \$ 52.342           | \$ 634.109           |
| <b>Costos fijos de Administración (2)</b>                   |                   |                   |                   |                   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                      |
| Sueldo y jornales de personal de adm.                       | \$ 40.000         | \$ 40.000         | \$ 40.000         | \$ 40.000         | \$ 40.000           | \$ 40.000           | \$ 40.000           | \$ 40.000           | \$ 40.000           | \$ 40.000           | \$ 40.000           | \$ 40.000           | \$ 480.000           |
| Cargas sociales SS y JJ                                     | \$ 10.003         | \$ 10.003         | \$ 10.003         | \$ 10.003         | \$ 10.003           | \$ 10.003           | \$ 10.003           | \$ 10.003           | \$ 10.003           | \$ 10.003           | \$ 10.003           | \$ 10.003           | \$ 120.037           |
| Sac personal de Administración                              | \$ 4.167          | \$ 4.167          | \$ 4.167          | \$ 4.167          | \$ 4.167            | \$ 4.167            | \$ 4.167            | \$ 4.167            | \$ 4.167            | \$ 4.167            | \$ 4.167            | \$ 4.167            | \$ 50.003            |
| Teléfono  | \$ 5.000          | \$ 5.000          | \$ 5.000          | \$ 5.000          | \$ 5.000            | \$ 5.000            | \$ 5.000            | \$ 5.000            | \$ 5.000            | \$ 5.000            | \$ 5.000            | \$ 5.000            | \$ 60.000            |
| Internet  | \$ 5.000          | \$ 5.000          | \$ 5.000          | \$ 5.000          | \$ 5.000            | \$ 5.000            | \$ 5.000            | \$ 5.000            | \$ 5.000            | \$ 5.000            | \$ 5.000            | \$ 5.000            | \$ 60.000            |
| <b>Otros gastos fijos</b>                                   |                   |                   |                   |                   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                      |
| Agua  | \$ 6.000          | \$ 6.000          | \$ 6.000          | \$ 6.000          | \$ 6.000            | \$ 6.000            | \$ 6.000            | \$ 6.000            | \$ 6.000            | \$ 6.000            | \$ 6.000            | \$ 6.000            | \$ 72.000            |
| Luz   | \$ 8.000          | \$ 8.000          | \$ 8.000          | \$ 8.000          | \$ 8.000            | \$ 8.000            | \$ 8.000            | \$ 8.000            | \$ 8.000            | \$ 8.000            | \$ 8.000            | \$ 8.000            | \$ 96.000            |
| Alquiler  | \$ 100.000        | \$ 100.000        | \$ 100.000        | \$ 100.000        | \$ 100.000          | \$ 100.000          | \$ 100.000          | \$ 100.000          | \$ 100.000          | \$ 100.000          | \$ 100.000          | \$ 100.000          | \$ 1.200.000         |
| <b>EBITDA</b>   | <b>\$ 111.031</b> | <b>\$ 317.450</b> | <b>\$ 269.481</b> | <b>\$ 397.398</b> | <b>\$ 723.587</b>   | <b>\$ 1.036.985</b> | <b>\$ 1.670.571</b> | <b>\$ 1.036.985</b> | <b>\$ 637.243</b>   | <b>\$ 637.243</b>   | <b>\$ 717.192</b>   | <b>\$ 1.676.571</b> | <b>\$ 9.231.737</b>  |
| Amortizaciones  | \$ 98.588         | \$ 98.588         | \$ 98.588         | \$ 98.588         | \$ 98.588           | \$ 98.588           | \$ 98.588           | \$ 98.588           | \$ 98.588           | \$ 98.588           | \$ 98.588           | \$ 98.588           | \$ 1.183.054         |
| <b>EBIT</b>   | <b>\$ 12.443</b>  | <b>\$ 218.862</b> | <b>\$ 170.893</b> | <b>\$ 298.811</b> | <b>\$ 625.000</b>   | <b>\$ 938.397</b>   | <b>\$ 1.571.983</b> | <b>\$ 938.397</b>   | <b>\$ 538.655</b>   | <b>\$ 538.655</b>   | <b>\$ 618.604</b>   | <b>\$ 1.577.983</b> | <b>\$ 8.048.683</b>  |
| Intereses   | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                 |
| <b>EBT</b>  | <b>\$ 12.443</b>  | <b>\$ 218.862</b> | <b>\$ 170.893</b> | <b>\$ 298.811</b> | <b>\$ 625.000</b>   | <b>\$ 938.397</b>   | <b>\$ 1.571.983</b> | <b>\$ 938.397</b>   | <b>\$ 538.655</b>   | <b>\$ 538.655</b>   | <b>\$ 618.604</b>   | <b>\$ 1.577.983</b> | <b>\$ 8.048.683</b>  |
| Impuesto a las ganancias (35%)                              | \$ 4.355          | \$ 76.602         | \$ 59.813         | \$ 104.584        | \$ 218.750          | \$ 328.439          | \$ 550.194          | \$ 328.439          | \$ 188.529          | \$ 188.529          | \$ 216.511          | \$ 552.294          | \$ 2.817.039         |
| <b>Utilidad Neta</b>  | <b>\$ 8.088</b>   | <b>\$ 142.261</b> | <b>\$ 111.081</b> | <b>\$ 194.227</b> | <b>\$ 406.250</b>   | <b>\$ 609.958</b>   | <b>\$ 1.021.789</b> | <b>\$ 609.958</b>   | <b>\$ 350.126</b>   | <b>\$ 350.126</b>   | <b>\$ 402.092</b>   | <b>\$ 1.025.689</b> | <b>\$ 5.231.644</b>  |
| <b>Margen de Utilidad</b>                                   | <b>0,68%</b>      | <b>9,26%</b>      | <b>7,65%</b>      | <b>11,60%</b>     | <b>18,10%</b>       | <b>21,85%</b>       | <b>26,14%</b>       | <b>21,85%</b>       | <b>16,72%</b>       | <b>16,72%</b>       | <b>18,00%</b>       | <b>26,24%</b>       | <b>19%</b>           |



## PRESUPUESTO ECONÓMICO A 5 AÑOS

| PRESUPUESTO ECONOMICO ANUAL                                 |                      |                      |                      |                      |                      |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|   | Total Año 2017       | Total Año 2018       | Total Año 2019       | Total Año 2020       | Total Año 2021       |
| Ventas  | \$ 27.917.518        | \$ 29.592.569        | \$ 31.368.123        | \$ 33.250.211        | \$ 35.245.223        |
| CMV   | \$ 11.936.013        | \$ 12.652.174        | \$ 13.411.304        | \$ 14.215.983        | \$ 15.068.942        |
| <b>Contribución Marginal</b>                                | <b>\$ 15.981.505</b> | <b>\$ 16.940.395</b> | <b>\$ 17.956.819</b> | <b>\$ 19.034.228</b> | <b>\$ 20.176.282</b> |
| <b>Costos fijos de Producción (6) y Calidad -R&amp;D(2)</b> |                      |                      |                      |                      |                      |
| Sueldos y jornales de personal de producción                | \$ 1.740.000         | \$ 1.740.000         | \$ 1.740.000         | \$ 1.740.000         | \$ 1.740.000         |
| Cargas sociales SS y JJ                                     | \$ 435.037           | \$ 435.037           | \$ 435.037           | \$ 435.037           | \$ 435.037           |
| Sac personal de Producción                                  | \$ 181.253           | \$ 181.253           | \$ 181.253           | \$ 181.253           | \$ 181.253           |
| Limpieza y mantenimiento                                    | \$ 120.000           | \$ 120.000           | \$ 120.000           | \$ 120.000           | \$ 120.000           |
| <b>Costos fijos de Ventas y Comercialización (5)</b>        |                      | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 |
| Sueldos de personal de reparto                              | \$ 540.000           | \$ 540.000           | \$ 540.000           | \$ 540.000           | \$ 540.000           |
| CCSS personal de reparto                                    | \$ 135.037           | \$ 135.037           | \$ 135.037           | \$ 135.037           | \$ 135.037           |
| Sac de personal de reparto                                  | \$ 56.253            | \$ 56.253            | \$ 56.253            | \$ 56.253            | \$ 56.253            |
| Sueldo y jornales de personal de venta                      | \$ 480.000           | \$ 480.000           | \$ 480.000           | \$ 480.000           | \$ 480.000           |
| Cargas sociales SS y JJ                                     | \$ 120.037           | \$ 120.037           | \$ 120.037           | \$ 120.037           | \$ 120.037           |
| Sac de personal de reparto                                  | \$ 50.003            | \$ 50.003            | \$ 50.003            | \$ 50.003            | \$ 50.003            |
| Gastos de vehículos de reparto                              | \$ 120.000           | \$ 120.000           | \$ 120.000           | \$ 120.000           | \$ 120.000           |
| Publicidad y Promoción                                      | \$ 634.109           | \$ 634.109           | \$ 634.109           | \$ 634.109           | \$ 634.109           |
| <b>Costos fijos de Administración (2)</b>                   |                      | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 |
| Sueldo y jornales de personal de adm.                       | \$ 480.000           | \$ 480.000           | \$ 480.000           | \$ 480.000           | \$ 480.000           |
| Cargas sociales SS y JJ                                     | \$ 120.037           | \$ 120.037           | \$ 120.037           | \$ 120.037           | \$ 120.037           |
| Sac personal de Administración                              | \$ 50.003            | \$ 50.003            | \$ 50.003            | \$ 50.003            | \$ 50.003            |
| Teléfono  | \$ 60.000            | \$ 60.000            | \$ 60.000            | \$ 60.000            | \$ 60.000            |
| Internet  | \$ 60.000            | \$ 60.000            | \$ 60.000            | \$ 60.000            | \$ 60.000            |
| <b>Otros gastos fijos</b>                                   |                      | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 |
| Agua  | \$ 72.000            | \$ 72.000            | \$ 72.000            | \$ 72.000            | \$ 72.000            |
| Luz   | \$ 96.000            | \$ 96.000            | \$ 96.000            | \$ 96.000            | \$ 96.000            |
| Alquiler  | \$ 1.200.000         | \$ 1.200.000         | \$ 1.200.000         | \$ 1.200.000         | \$ 1.200.000         |
| <b>EBITDA</b>   | <b>\$ 9.231.737</b>  | <b>\$ 10.190.627</b> | <b>\$ 11.207.051</b> | <b>\$ 12.284.460</b> | <b>\$ 13.426.514</b> |
| Amortizaciones  | \$ 1.183.054         | \$ 1.183.054         | \$ 1.183.054         | \$ 1.183.054         | \$ 1.183.054         |
| <b>EBIT</b>   | <b>\$ 8.048.683</b>  | <b>\$ 9.007.573</b>  | <b>\$ 10.023.997</b> | <b>\$ 11.101.406</b> | <b>\$ 12.243.459</b> |
| Intereses   | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 |
| <b>EBT</b>  | <b>\$ 8.048.683</b>  | <b>\$ 9.007.573</b>  | <b>\$ 10.023.997</b> | <b>\$ 11.101.406</b> | <b>\$ 12.243.459</b> |
| Impuesto a las ganancias (35%)                              | \$ 2.817.039         | \$ 3.152.650         | \$ 3.508.399         | \$ 3.885.492         | \$ 4.285.211         |
| <b>Utilidad Neta</b>  | <b>\$ 5.231.644</b>  | <b>\$ 5.854.922</b>  | <b>\$ 6.515.598</b>  | <b>\$ 7.215.914</b>  | <b>\$ 7.958.249</b>  |
| <b>Margen de Utilidad</b>                                   | <b>19%</b>           | <b>20%</b>           | <b>21%</b>           | <b>22%</b>           | <b>23%</b>           |



### 13.0 RECURSOS E INVERSIONES

La inversión requerida para llevar a cabo el proyecto de panificados dulces, es de un total de **\$ 5.930.272**. Como se mencionó previamente, no habrá inversión en la compra de un terreno o edificación de una nave industrial para el desarrollo de las actividades, ya rentaremos un galpón o terreno en la ubicación previamente definida.

Esta inversión está constituida por los rubros detallados a continuación:

| INVERSIÓN                                       |           |                     |                     |                   |                     |                      |
|---|-----------|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------|----------------------|
| Equipamiento                                    | Cantidad  | Precio unitario     | Precio Total        | Vida útil en años | Amortización anual  | Amortización mensual |
| <i>Batidoras</i>                                | 2         | \$ 582.470          | \$ 1.164.940        | 5                 | \$ 232.988          | \$ 19.416            |
| <i>Tanques de almacenamiento</i>                | 2         | \$ 416.047          | \$ 832.093          | 5                 | \$ 166.419          | \$ 13.868            |
| <i>Dosificadores</i>                            | 1         | \$ 1.331.349        | \$ 1.331.349        | 5                 | \$ 266.270          | \$ 22.189            |
| <i>Cinta transportadora de malla 5/6 metros</i> | 1         | \$ 167.077          | \$ 167.077          | 5                 | \$ 33.415           | \$ 2.785             |
| <i>Moldes metálicos-Carros</i>                  | 1         | \$ 998.511          | \$ 998.511          | 5                 | \$ 199.702          | \$ 16.642            |
| <i>Horno Rotativo</i>                           | 1         | \$ 160.000          | \$ 160.000          | 5                 | \$ 32.000           | \$ 2.667             |
| <i>Selladora de producto</i>                    | 1         | \$ 915.302          | \$ 915.302          | 5                 | \$ 183.060          | \$ 15.255            |
| <i>Instalaciones (Mesadas, muebles)</i>         | 1         | \$ 30.000           | \$ 30.000           | 5                 | \$ 6.000            | \$ 500               |
| <i>Utensillos</i>                               | 1         | \$ 10.000           | \$ 10.000           | 5                 | \$ 2.000            | \$ 167               |
| <i>Computadoras</i>                             | 9         | \$ 4.000            | \$ 36.000           | 5                 | \$ 7.200            | \$ 600               |
| <i>Registro de marca</i>                        | 1         | \$ 5.000            | \$ 5.000            |                   | \$ -                | \$ -                 |
| <i>Habilitaciones</i>                           | 1         | \$ 10.000           | \$ 10.000           |                   | \$ -                | \$ -                 |
| <i>Flota de vehículos</i>                       | 3         | \$ 90.000           | \$ 270.000          | 5                 | \$ 54.000           | \$ 4.500             |
| <b>Total Inversión Fija</b>                     | <b>25</b> | <b>\$ 4.719.756</b> | <b>\$ 5.930.272</b> | <b>5</b>          | <b>\$ 1.183.054</b> | <b>\$ 98.588</b>     |

**NOTA:** Precios de equipamiento provistos por la empresa “**URUPLUS S.A**”, empresa dedicada a la fabricación de equipamiento industrial para panaderías. Mail en el Anexo.

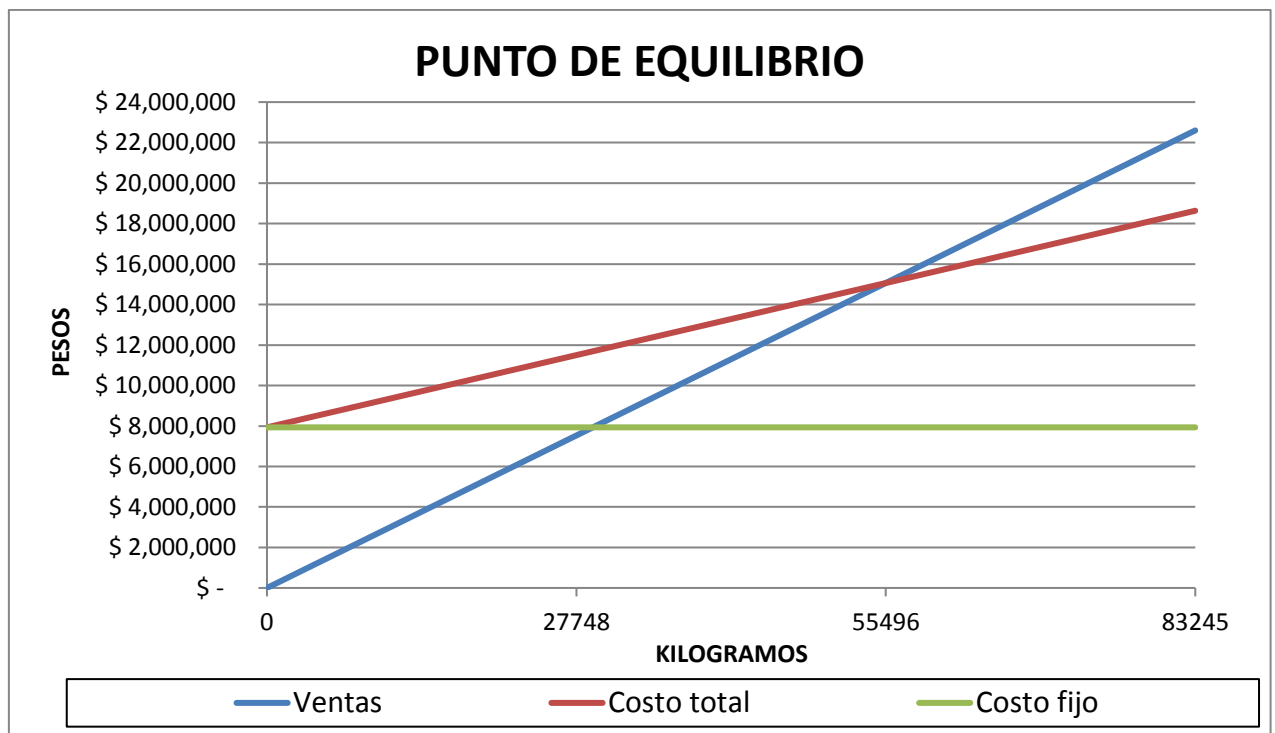
Responsabilidad intelectual: Los conceptos contenidos en este trabajo reflejan el punto de vista del autor y está prohibida expresamente la divulgación de los mismos

### 14.0 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

| TOTAL PRODUCCIÓN                      | PESOS            |
|---------------------------------------|------------------|
| Precio unitario promedio              | \$ 271,50        |
| Costo unitario                        | \$ 117,86        |
| <b>CONTRIBUCIÓN MARGINAL UNITARIA</b> | <b>\$ 153,64</b> |

| COSTOS FIJOS TOTALES                | \$ 7.932.822 |
|-------------------------------------|--------------|
| Costos de MOD                       | \$ 2.356.290 |
| Costos de Ventas y Comercialización | \$ 2.135.438 |
| Costos de Administración            | \$ 770.040   |
| Otros gastos                        | \$ 1.488.000 |
| Amortizaciones                      | \$ 1.183.054 |

|                                     |                      |
|-------------------------------------|----------------------|
| <b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN KILOS</b> | <b>51.632</b>        |
| <b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS</b> | <b>\$ 14.018.172</b> |



## 15.0 BALANCE

| <b>BALANCE AL FINAL DEL AÑO 2017</b> |                      |                                       |                     |
|--------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|---------------------|
| <b>ACTIVO</b>                        |                      | <b>PASIVO</b>                         |                     |
| Caja                                 | \$ 3.654.495         | Proveedores                           | \$ 1.472.567        |
| Créditos                             | \$ 2.791.752         | Sueldos y Cargas                      | \$ 365.638          |
| Productos Terminados                 | \$ -                 | Impuesto a Pagar                      | \$ 2.817.039        |
| Materias Primas                      | \$ 78.048            | <b>Pasivo Corriente</b>               | <b>\$ 4.655.244</b> |
| <b>Activo Corriente</b>              | <b>\$ 6.524.295</b>  | Prestamos                             | \$ -                |
|                                      |                      | <b>Pasivo No Corriente</b>            | <b>\$ -</b>         |
|                                      |                      | <b>TOTAL PASIVO</b>                   | <b>\$ 4.655.244</b> |
|                                      |                      | <b>PATRIMONIO NETO</b>                |                     |
| Bienes de Uso                        | \$ 5.915.272         | Capital aportado                      | \$ -                |
| Amortización B. de U.                | \$ -1.183.054        | Resultado                             | \$ 5.231.644        |
| <b>Activo No Corriente</b>           | <b>\$ 4.732.218</b>  |                                       | <b>\$ 5.231.644</b> |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                  | <b>\$ 11.256.512</b> | <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b> | <b>\$ 9.886.887</b> |

## 16.0 FACTIBILIDAD FINANCIERA

De acuerdo al presupuesto financiero proyectado para el año 2017 (flujo de fondos), se proyectó como sería los flujos para los 5 años del proyecto total. Los resultados de dicho análisis se detallan a continuación:

| PRESUPUESTO FINANCIERO AÑO 2017                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                     |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
|  | Enero                | Febrero              | Marzo                | Abril                | Mayo                 | Junio                | Julio                | Agosto              | Septiembre          | Octubre             | Noviembre           | Diciembre           | Total                | Diferido            |
| Saldo Inicial  | \$ -                 | \$ -5.731.536        | \$ -5.558.630        | \$ -5.197.246        | \$ -4.731.855        | \$ -4.069.808        | \$ -3.145.454        | \$ -1.734.026       | \$ -426.935         | \$ 674.005          | \$ 1.529.769        | \$ 2.335.320        |                      | \$ 3.654.495        |
| <b>Ingresos de caja</b>                              | <b>\$ 475.715</b>    | <b>\$ 1.089.900</b>  | <b>\$ 1.432.727</b>  | <b>\$ 1.557.798</b>  | <b>\$ 1.858.190</b>  | <b>\$ 2.349.538</b>  | <b>\$ 3.128.995</b>  | <b>\$ 3.238.432</b> | <b>\$ 2.735.917</b> | <b>\$ 2.233.401</b> | <b>\$ 2.149.649</b> | <b>\$ 2.875.504</b> | <b>\$ 25.125.766</b> | <b>\$ 2.791.752</b> |
| Ingreso por ventas                                   | \$ 475.715           | \$ 1.089.900         | \$ 1.432.727         | \$ 1.557.798         | \$ 1.858.190         | \$ 2.349.538         | \$ 3.128.995         | \$ 3.238.432        | \$ 2.735.917        | \$ 2.233.401        | \$ 2.149.649        | \$ 2.875.504        | \$ 25.125.766        |                     |
| <b>Egresos de caja</b>                               | <b>\$ 276.979</b>    | <b>\$ 916.993</b>    | <b>\$ 1.071.343</b>  | <b>\$ 1.092.406</b>  | <b>\$ 1.196.144</b>  | <b>\$ 1.425.183</b>  | <b>\$ 1.717.568</b>  | <b>\$ 1.931.340</b> | <b>\$ 1.634.978</b> | <b>\$ 1.377.637</b> | <b>\$ 1.344.098</b> | <b>\$ 1.556.329</b> | <b>\$ 15.540.999</b> | <b>\$ 4.699.244</b> |
| Egreso por compra de MP- Pago proveedores            | \$ 124.636           | \$ 476.888           | \$ 631.238           | \$ 652.301           | \$ 756.038           | \$ 985.078           | \$ 1.271.463         | \$ 1.491.235        | \$ 1.194.872        | \$ 937.531          | \$ 903.992          | \$ 1.116.224        | \$ 10.541.494        | \$ 1.472.567        |
| Sueldos y jornales de personal de producción         | \$ -                 | \$ 102.000           | \$ 102.000           | \$ 102.000           | \$ 102.000           | \$ 102.000           | \$ 102.000           | \$ 102.000          | \$ 102.000          | \$ 102.000          | \$ 102.000          | \$ 102.000          | \$ 1.122.000         | \$ 145.000,00       |
| Cargas sociales SS y JJ                              | \$ -                 | \$ 25.503            | \$ 25.503            | \$ 25.503            | \$ 25.503            | \$ 25.503            | \$ 25.503            | \$ 25.503           | \$ 25.503           | \$ 25.503           | \$ 25.503           | \$ 25.503           | \$ 280.534           | \$ 36.253,06        |
| Sac personal de Producción                           | \$ -                 | \$ 10.625            | \$ 10.625            | \$ 10.625            | \$ 10.625            | \$ 10.625            | \$ 10.625            | \$ 10.625           | \$ 10.625           | \$ 10.625           | \$ 10.625           | \$ 10.625           | \$ 116.878           | \$ 15.104,42        |
| Limpieza y Mantenimiento                             | \$ -                 | \$ 10.000            | \$ 10.000            | \$ 10.000            | \$ 10.000            | \$ 10.000            | \$ 10.000            | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 110.000           | \$ 10.000,00        |
| <b>Costos fijos de Ventas y Comercialización (5)</b> |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                     |                     |                     |                     |                     |                      | \$ -                |
| Sueldos de personal de reparto                       | \$ -                 | \$ 36.000            | \$ 36.000            | \$ 36.000            | \$ 36.000            | \$ 36.000            | \$ 36.000            | \$ 36.000           | \$ 36.000           | \$ 36.000           | \$ 36.000           | \$ 36.000           | \$ 396.000           | \$ 45.000,00        |
| CCSS personal de reparto                             | \$ -                 | \$ 9.003             | \$ 9.003             | \$ 9.003             | \$ 9.003             | \$ 9.003             | \$ 9.003             | \$ 9.003            | \$ 9.003            | \$ 9.003            | \$ 9.003            | \$ 9.003            | \$ 99.034            | \$ 11.253,06        |
| Sac de personal de reparto                           | \$ -                 | \$ 3.750             | \$ 3.750             | \$ 3.750             | \$ 3.750             | \$ 3.750             | \$ 3.750             | \$ 3.750            | \$ 3.750            | \$ 3.750            | \$ 3.750            | \$ 3.750            | \$ 41.253            | \$ 4.687,76         |
| Sueldo y jornales de personal de venta               | \$ -                 | \$ 22.000            | \$ 22.000            | \$ 22.000            | \$ 22.000            | \$ 22.000            | \$ 22.000            | \$ 22.000           | \$ 22.000           | \$ 22.000           | \$ 22.000           | \$ 22.000           | \$ 242.000           | \$ 40.000,00        |
| Cargas sociales SS y JJ                              | \$ -                 | \$ 5.503             | \$ 5.503             | \$ 5.503             | \$ 5.503             | \$ 5.503             | \$ 5.503             | \$ 5.503            | \$ 5.503            | \$ 5.503            | \$ 5.503            | \$ 5.503            | \$ 60.534            | \$ 10.003,06        |
| Sac de personal de reparto                           | \$ -                 | \$ 2.292             | \$ 2.292             | \$ 2.292             | \$ 2.292             | \$ 2.292             | \$ 2.292             | \$ 2.292            | \$ 2.292            | \$ 2.292            | \$ 2.292            | \$ 2.292            | \$ 25.211            | \$ 4.166,92         |
| Gastos de vehículos de reparto                       | \$ -                 | \$ 10.000            | \$ 10.000            | \$ 10.000            | \$ 10.000            | \$ 10.000            | \$ 10.000            | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 10.000           | \$ 110.000           | \$ 10.000,00        |
| Publicidad y promoción                               | \$ 52.342            | \$ 52.342            | \$ 52.342            | \$ 52.342            | \$ 52.342            | \$ 52.342            | \$ 58.342            | \$ 52.342           | \$ 52.342           | \$ 52.342           | \$ 52.342           | \$ 52.342           | \$ 634.109           |                     |
| <b>Costos fijos de Administración (2)</b>            |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                     |                     |                     |                     |                     |                      | \$ -                |
| Sueldo y jornales de personal de adm.                | \$ -                 | \$ 20.000            | \$ 20.000            | \$ 20.000            | \$ 20.000            | \$ 20.000            | \$ 20.000            | \$ 20.000           | \$ 20.000           | \$ 20.000           | \$ 20.000           | \$ 20.000           | \$ 220.000           | \$ 40.000,00        |
| Cargas sociales SS y JJ                              | \$ -                 | \$ 5.003             | \$ 5.003             | \$ 5.003             | \$ 5.003             | \$ 5.003             | \$ 5.003             | \$ 5.003            | \$ 5.003            | \$ 5.003            | \$ 5.003            | \$ 5.003            | \$ 55.034            | \$ 10.003,06        |
| Sac personal de Producción                           | \$ -                 | \$ 2.084             | \$ 2.084             | \$ 2.084             | \$ 2.084             | \$ 2.084             | \$ 2.084             | \$ 2.084            | \$ 2.084            | \$ 2.084            | \$ 2.084            | \$ 2.084            | \$ 22.919            | \$ 4.166,92         |
| Teléfono   | \$ -                 | \$ 5.000             | \$ 5.000             | \$ 5.000             | \$ 5.000             | \$ 5.000             | \$ 5.000             | \$ 5.000            | \$ 5.000            | \$ 5.000            | \$ 5.000            | \$ 5.000            | \$ 55.000            | \$ 5.000,00         |
| Internet   | \$ -                 | \$ 5.000             | \$ 5.000             | \$ 5.000             | \$ 5.000             | \$ 5.000             | \$ 5.000             | \$ 5.000            | \$ 5.000            | \$ 5.000            | \$ 5.000            | \$ 5.000            | \$ 55.000            | \$ 5.000,00         |
| <b>Otros gastos fijos</b>                            |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                     |                     |                     |                     |                     |                      | \$ -                |
| Agua   |                      | \$ 6.000             | \$ 6.000             | \$ 6.000             | \$ 6.000             | \$ 6.000             | \$ 6.000             | \$ 6.000            | \$ 6.000            | \$ 6.000            | \$ 6.000            | \$ 6.000            | \$ 66.000            | \$ 6.000,00         |
| Luz  | \$ -                 | \$ 8.000             | \$ 8.000             | \$ 8.000             | \$ 8.000             | \$ 8.000             | \$ 8.000             | \$ 8.000            | \$ 8.000            | \$ 8.000            | \$ 8.000            | \$ 8.000            | \$ 88.000            | \$ 8.000,00         |
| Alquiler   | \$ 100.000           | \$ 100.000           | \$ 100.000           | \$ 100.000           | \$ 100.000           | \$ 100.000           | \$ 100.000           | \$ 100.000          | \$ 100.000          | \$ 100.000          | \$ 100.000          | \$ 100.000          | \$ 1.200.000         |                     |
| Impuesto a las ganancias (35%)                       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                     |                     |                     |                     |                     |                      | \$ 2.817.039        |
| <b>Diferencia Operativa</b>                          | <b>\$ 198.736</b>    | <b>\$ 172.906</b>    | <b>\$ 361.384</b>    | <b>\$ 465.391</b>    | <b>\$ 662.046</b>    | <b>\$ 924.355</b>    | <b>\$ 1.411.427</b>  | <b>\$ 1.307.092</b> | <b>\$ 1.100.939</b> | <b>\$ 855.764</b>   | <b>\$ 805.551</b>   | <b>\$ 1.319.175</b> | <b>\$ 9.584.767</b>  |                     |
| Inversiones  | \$ 5.930.272         | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ 5.930.272         |                     |
| <b>Diferencia Ingresos- Egresos</b>                  | <b>\$ -5.731.536</b> | <b>\$ 172.906</b>    | <b>\$ 361.384</b>    | <b>\$ 465.391</b>    | <b>\$ 662.046</b>    | <b>\$ 924.355</b>    | <b>\$ 1.411.427</b>  | <b>\$ 1.307.092</b> | <b>\$ 1.100.939</b> | <b>\$ 855.764</b>   | <b>\$ 805.551</b>   | <b>\$ 1.319.175</b> | <b>\$ 3.654.495</b>  |                     |
| Aporte del Emprendedor                               | \$ -                 |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                     |
| <b>Flujo de Fondos</b>                               | <b>\$ -5.731.536</b> | <b>\$ -5.558.630</b> | <b>\$ -5.197.246</b> | <b>\$ -4.731.855</b> | <b>\$ -4.069.808</b> | <b>\$ -3.145.454</b> | <b>\$ -1.734.026</b> | <b>\$ -426.935</b>  | <b>\$ 674.005</b>   | <b>\$ 1.529.769</b> | <b>\$ 2.335.320</b> | <b>\$ 3.654.495</b> |                      |                     |

| <b>PROYECCIÓN DE FLUJOS A 5 AÑOS</b> |                       |                     |                      |                      |                     |                     |
|--------------------------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Flujo de Fondos</b>               | <b>2016</b>           | <b>2017</b>         | <b>2018</b>          | <b>2019</b>          | <b>2020</b>         | <b>2021</b>         |
| Ingresos por Ventas                  | \$ -                  | \$25.125.766        | \$ 27.826.914        | \$31.190.568         | \$33.062.002        | \$35.045.722        |
| Egresos por Compras                  |                       | \$10.541.494        | \$ 12.933.981        | \$ 13.422.589        | \$14.227.945        | \$15.081.621        |
| Sueldos y Cargas                     |                       | \$ 2.681.396        | \$ 4.387.659         | \$ 4.387.659         | \$ 4.387.659        | \$ 4.387.659        |
| Limpieza y Mantenimiento             |                       | \$ 110.000          | \$ 120.000           | \$ 120.000           | \$ 120.000          | \$ 120.000          |
| Publicidad y promoción               |                       | \$ 634.109          | \$ 634.109           | \$ 634.109           | \$ 634.109          | \$ 634.109          |
| Gastos de vehículos de reparto       |                       | \$ 110.000          | \$ 120.000           | \$ 120.000           | \$ 120.000          | \$ 120.000          |
| Otros Gastos de Administración       |                       | \$ 110.000          | \$ 120.000           | \$ 120.000           | \$ 120.000          | \$ 120.000          |
| Otros Gastos                         |                       | \$ 1.354.000        | \$ 1.368.000         | \$ 1.368.000         | \$ 1.368.000        | \$ 1.368.000        |
| Impuesto a las Ganancias             |                       |                     | \$ 2.817.039         | \$ 3.152.650         | \$ 3.508.399        | \$ 3.885.492        |
| <b>Total Egresos Operativos</b>      | <b>\$ -</b>           | <b>\$15.540.999</b> | <b>\$ 22.500.787</b> | <b>\$ 23.325.008</b> | <b>\$24.486.111</b> | <b>\$25.716.881</b> |
|                                      |                       |                     |                      |                      |                     |                     |
| <b>Diferencia Operativa</b>          | <b>\$ -</b>           | <b>\$ 9.584.767</b> | <b>\$ 5.326.126</b>  | <b>\$ 7.865.560</b>  | <b>\$ 8.575.891</b> | <b>\$ 9.328.841</b> |
| <b>Inversiones</b>                   | <b>\$5.930.272</b>    |                     |                      |                      |                     |                     |
| <b>Flujo Financiero</b>              |                       |                     |                      |                      |                     |                     |
| Préstamo                             | \$ -                  | \$ -                | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                | \$ -                |
| Devolución del Préstamo              | \$ -                  | \$ -                | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                | \$ -                |
| Total Flujo Financiero               | \$ -                  | \$ -                | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                | \$ -                |
| <b>Diferencia Ingresos – Egresos</b> | <b>\$- 5.930.272</b>  | <b>\$ 9.584.767</b> | <b>\$ 5.326.126</b>  | <b>\$ 7.865.560</b>  | <b>\$ 8.575.891</b> | <b>\$ 9.328.841</b> |
| Aporte del Emprendedor               | \$ -                  |                     |                      |                      |                     |                     |
| <b>Flujo de Fondos</b>               | <b>\$ - 5.930.272</b> | <b>\$ 9.584.767</b> | <b>\$ 5.326.126</b>  | <b>\$ 7.865.560</b>  | <b>\$ 8.575.891</b> | <b>\$ 9.328.841</b> |

## 17.0 EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN

Tasa de Ganancia Requerida **35%**

| Flujo del Proyecto                 | 2016                 | 2017                | 2018                | 2019                | 2020                | 2021                | Diferido              |
|------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| Ingresos por Ventas                |                      | \$ 25.125.766       | \$ 27.826.914       | \$ 31.190.568       | \$ 33.062.002       | \$ 35.045.722       | \$ 168.529            |
| Egresos Operativos                 |                      | \$ 15.540.999       | \$ 22.500.787       | \$ 23.325.008       | \$ 24.486.111       | \$ 25.716.881       | \$ 6.823.952          |
|                                    |                      | <b>\$ 9.584.767</b> | <b>\$ 5.326.126</b> | <b>\$ 7.865.560</b> | <b>\$ 8.575.891</b> | <b>\$ 9.328.841</b> | <b>\$ - 6.655.423</b> |
| Inversión                          | <b>-\$ 5.930.272</b> |                     |                     |                     |                     |                     |                       |
| Flujo del Proyecto                 | <b>-\$ 5.930.272</b> | <b>\$ 9.584.767</b> | <b>\$ 5.326.126</b> | <b>\$ 7.865.560</b> | <b>\$ 8.575.891</b> | <b>\$ 9.328.841</b> | <b>\$ - 6.655.423</b> |
| <b>Flujo de fondos descontados</b> | <b>-\$ 5.930.272</b> | <b>\$ 7.099.828</b> | <b>\$ 2.922.429</b> | <b>\$ 3.196.895</b> | <b>\$ 2.581.928</b> | <b>\$ 2.080.457</b> |                       |
| Flujo de fondos acumulados         | <b>-\$ 5.930.272</b> | \$ 1.169.556        | \$ 4.091.984        | \$ 7.288.879        | \$ 9.870.807        | \$ 11.951.265       |                       |

**Valor Actual Neto**      **\$ 3.473.046**

El método del Valor Actual Neto, nos da un resultado positivo de \$5.954.084, esto indica que el proyecto es viable, nos conviene invertir en él.

**Tasa Interna de Retorno**      **137,3%**

La Tasa Interna de Retorno, nos valida la decisión anterior, ya que arroja una tasa del 174,1%, muy superior a la tasa pasiva del mercado.

**Payback Meses**      **10,02**

|            |             |
|------------|-------------|
| <b>ROI</b> | <b>313%</b> |
| <b>ROE</b> | <b>673%</b> |

## 18.0 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD – ESCENARIOS

El siguiente análisis de sensibilidad permite observar los cambios en el resultado de la evaluación del proyecto ante cambios en variables no controlables.

Se evaluará el impacto en el resultado del proyecto modificando las siguientes variables:

**A) DEMANDA POSITIVA (ESCENARIO OPTIMISTA)**

**B) DEMANDA NEGATIVA (ESCENARIO PESIMISTA)**

### A) ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ANTE UN ESCENARIO OPTIMISTA DE LA DEMANDA

La cuota de mercado objetivo considerada inicialmente en el proyecto es de un **6.0%** por año del mercado, llegando al **30%** al finalizar los 5 años.

Considerando nuestras acciones de mercadeo, que repercuten significativamente positivamente en nuestra venta, o una alta aceptación de la marca por parte de los consumidores, entre otros motivos, analizamos el proyecto con una cuota alcanzada del **8.0%**. Los resultados obtenidos se detallan a continuación:

|                                |                      |
|--------------------------------|----------------------|
| <b>Tasa Interna de Retorno</b> | <b>245,7%</b>        |
| <b>Valor Actual Neto</b>       | <b>\$ 10.363.854</b> |
| <b>Payback Meses</b>           | <b>6,02</b>          |
| <b>ROI</b>                     | <b>358%</b>          |
| <b>ROE</b>                     | <b>676%</b>          |



## **B) ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ANTE UN ESCENARIO PESIMISTA DE LA DEMANDA**

La cuota de mercado objetivo considerada inicialmente en el proyecto es de un **6.0%** por año del mercado, llegando al **30%** al finalizar los 5 años.

Considerando posibles acciones de la competencia, que repercutan negativamente en nuestra venta, o una baja aceptación de la marca por parte de los consumidores, entre otros motivos, analizamos el proyecto con una cuota alcanzada de sólo el **5,0%**. Los resultados obtenidos se detallan a continuación:

|                                |                   |
|--------------------------------|-------------------|
| <b>Tasa Interna de Retorno</b> | <b>81,4%</b>      |
| <b>Valor Actual Neto</b>       | <b>\$ 131.434</b> |
| <b>Payback Meses</b>           | <b>15,03</b>      |
| <b>ROI</b>                     | <b>270%</b>       |
| <b>ROE</b>                     | <b>700%</b>       |

## **19.0 CONCLUSIÓN**

Según los estudios realizados e indicadores presentados, podemos afirmar que la Argentina pasará de ser un país en recuperación a uno en crecimiento en el periodo analizado.

Dada esta perspectiva vemos un escenario atractivo para realizar nuevas inversiones y emprendimientos.

El proyecto “Plena Vita” combina creatividad e innovación y flexibilidad para dar respuesta a un mercado con necesidades insatisfechas, desatendido por los competidores.

Los clientes recibirán un producto único, de escala industrial, de difícil elaboración casera, listo para ser consumido en cualquier lugar que deseen pudiendo compartir con otras personas que no poseen la enfermedad un momento pleno y de libertad, con características similares a los productos de panadería dulce tradicionales. Ya no habrá necesidad de viajar directamente a las dietecitas para comprar los productos ya que estarán en toda confitería, bar o lugares de esparcimiento común permitiéndoles brindar una vida plena como cualquier persona. A su vez esto brindará la posibilidad de que las personas que busquen una vida sana le sea fácil cumplir esta meta buscada.

A través de un servicio personalizado y una distribución eficaz, lograremos obtener un mercado leal y cautivo, que será la base fundamental para un crecimiento futuro, con posibilidades de expansión hacia otros mercados o incorporando nuevos productos a la línea.

Con una inversión inicial razonable y unos resultados financieros alentadores, lograremos posicionarnos en el mercado de panificados dulces aptos para celíacos, dando una ventaja competitiva fundamental para el futuro de toda empresa.

## 20.0 BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACIÓN CELÍACA ARGENTINA [en línea] [consulta 02 Mar.2016]  
<<http://www.celiaco.org.ar/>>
- ASOCIACIÓN NACIONAL DE MEDICAMENTOS, ALIMENTOS Y TECNOLOGÍA MÉDICA (A.N.M.A.T.) [en línea] [consulta 10 de Ene. 2016]  
<<http://www.anmat.gov.ar>>
- CELIACOS ARGENTINOS [en línea] [consulta 04 May. 2016]  
<<http://www.celiacosargentinos.com.ar/index.html>>
- DRUCKER, Peter. *The Profession of Management*. Boston, 1era ed. MA: Harvard Business School Press, 1998. 74p. ISBN: 0875848362
- GRUPO MULTIMEDIOS ARGENTINOS [en línea] [consulta 28 Sept. 2016]  
<<http://grupomultimedios.com.ar/>>
- HENDERSON, Bruce D. *The logic of business strategy*. 1era ed. Cambridge: Cambridge Publishing Company, 1984.136P. ISBN:
- KOTLER, Philip. *Dirección de Marketing*. 12ª ed. México: Pearson Educación, 2006. 816p. ISBN: 970-26-0763-9.
- KOTLER, Philip. *Introducción al marketing*. trad. María Teresa Pintado Blanco. Pearson Educación, S.A.; 2010 63P; ISBN 978-84-8322-676-6.
- LÓPEZ DUMRAUF, Guillermo. *Finanzas Corporativas: Un enfoque latinoamericano*. 2ª ed. Buenos Aires: Alfaomega, 2010. 768p. Administracion. ISBN 978-987-1609-08-6.
- MCKEEVER, Mike P. *How to Write a Business Plan*. 11a ed. USA: Nolo. 2012. 274 p. ISBN: 1413309976
- NIELSEN [en línea] [ Consulta 20 de Sept. 2015]  
<<http://www.nielsen.com/ar/es.html>>

- PÉREZ SANDI, Patricia. *Del ocio al negocio*. 1era ed. Buenos Aires: Panorama editorial; 2002, 89p. ISBN: 9789683811189
- PORTER, Michael E. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Edición Revisada. México: Cecs, 2003. 289p. ISBN: 968-26-1184-9.
- ROSS, Stephen A. *Finanzas Corporativas*. 9a ed. México: McGraw Hill, 2012. 991p. ISBN: 978-607-15-0741-9
- SAPAG CHAIN, Nassir. *Conceptos Introdutorios de Proyectos de Inversión*. Artículo. 2008. En Internet: [http:// http://www.sapag.cl](http://www.sapag.cl)
- SCENARIO PLANNING RECONSIDERED. *Harvard Management Update*, Mayo 2006, Volumen 11, Ejemplar 5, p 3-4. Disponible en: <http://support.ebsco.com.digitalbd.uade.edu.ar/>
- STUTELY, Richard. *Plan de Negocios: La estrategia inteligente*. 1ª ed. México: Prentice Hall, 2000. 320p. Estrategia. ISBN 970-17-0307.
- TONELLI FOOD TECHNOLOGIES [en línea] [consulta 01 Oct. 2016] <<http://www.tonelli.com/>>
- TURBAN, Efrain y ARONSON, Jay. *Decision Support Systems and Intelligent Systems*. 6a ed. USA: Prentice Hall, 2001. 867 p. ISBN: 0130461067

## 21.0 ANEXOS

### DATOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS (Escenario Esperado)

- COMPRA DE MP DE CADA PRODUCTO

| Resumen de Compras Brownies |                 |                      |                  |                   |            |
|-----------------------------|-----------------|----------------------|------------------|-------------------|------------|
|                             | Almidon de Maiz | Azucar               | Harina de arroz  | Sal               |            |
| Stock Inicial               | \$ -            | \$ -                 | \$ -             | \$ -              | \$ -       |
| Consumo Total               | \$ 9.182        | \$ 11.173            | \$ 21.891        | \$ 1.013          |            |
| Stock Final                 | \$ 257          | \$ 313               | \$ 613           | \$ 28             |            |
| Compras Totales             | \$ 9.439        | \$ 11.486            | \$ 22.504        | \$ 1.042          |            |
|                             | Goma Xanítica   | Priopianato de sodio | Lecitina de soja | Margarina Vegetal |            |
| Stock Inicial               | \$ -            | \$ -                 | \$ -             | \$ -              |            |
| Consumo Total               | \$ 759          | \$ 289               | \$ 649           | \$ 32.432         |            |
| Stock Final                 | \$ 21           | \$ 8                 | \$ 18            | \$ 908            |            |
| Compras Totales             | \$ 781          | \$ 297               | \$ 667           | \$ 33.340         |            |
|                             | Aromatizantes   | Huevo líquido        | Cacao            | DATEM             | TOTAL      |
| Stock Inicial               | \$ -            | \$ -                 | \$ -             | \$ -              | \$ -       |
| Consumo Total               | \$ 196          | \$ 11.067            | \$ 48.648        | \$ 106            | \$ 137.406 |
| Stock Final                 | \$ 5            | \$ 310               | \$ 1.362         | \$ 3              | \$ 3.847   |
| Compras Totales             | \$ 202          | \$ 11.377            | \$ 50.010        | \$ 109            | \$ 141.254 |

| Resumen de Compras Brownie con Nuez |                 |                      |                  |                   |      |
|-------------------------------------|-----------------|----------------------|------------------|-------------------|------|
|                                     | Almidon de Maiz | Azucar               | Harina de arroz  | Sal               |      |
| Stock Inicial                       | \$ -            | \$ -                 | \$ -             | \$ -              | \$ - |
| Consumo Total                       | \$ 7.287        | \$ 8.867             | \$ 17.374        | \$ 804            |      |
| Stock Final                         | \$ 204          | \$ 248               | \$ 486           | \$ 23             |      |
| Compras Totales                     | \$ 7.491        | \$ 9.115             | \$ 17.860        | \$ 827            |      |
|                                     | Goma Xanítica   | Priopianato de sodio | Lecitina de soja | Margarina Vegetal |      |
| Stock Inicial                       | \$ -            | \$ -                 | \$ -             | \$ -              |      |
| Consumo Total                       | \$ 603          | \$ 229               | \$ 515           | \$ 25.739         |      |
| Stock Final                         | \$ 17           | \$ 6                 | \$ 14            | \$ 721            |      |
| Compras Totales                     | \$ 619          | \$ 236               | \$ 529           | \$ 26.460         |      |
|                                     | Aromatizantes   | Huevo líquido        | Cacao            | Nueces picadas    |      |
| Stock Inicial                       | \$ -            | \$ -                 | \$ -             | \$ -              |      |
| Consumo Total                       | \$ 156          | \$ 10.540            | \$ 41.697        | \$ 94.201         |      |
| Stock Final                         | \$ 4            | \$ 295               | \$ 1.168         | \$ 2.638          |      |
| Compras Totales                     | \$ 160          | \$ 10.835            | \$ 42.865        | \$ 96.839         |      |
|                                     | DATEM           | TOTAL                |                  |                   |      |
| Stock Inicial                       | \$ -            | \$ -                 |                  |                   |      |
| Consumo Total                       | \$ 84           | \$ 208.096           |                  |                   |      |
| Stock Final                         | \$ 2            | \$ 5.827             |                  |                   |      |
| Compras Totales                     | \$ 87           | \$ 213.923           |                  |                   |      |

| Resumen de Compras Bizcochuelo |                 |                    |                  |                      |            |
|--------------------------------|-----------------|--------------------|------------------|----------------------|------------|
|                                | Almidon de Maiz | Azucar             | Harina de arroz  | Sal                  |            |
| Stock Inicial                  | \$ -            | \$ -               | \$ -             | \$ -                 | \$ -       |
| Consumo Total                  | \$ 77.560       | \$ 60.444          | \$ 182.674       | \$ 2.794             |            |
| Stock Final                    | \$ 2.172        | \$ 1.692           | \$ 5.115         | \$ 78                |            |
| Compras Totales                | \$ 79.732       | \$ 62.137          | \$ 187.789       | \$ 2.872             |            |
|                                | Goma Xanítica   | Polvo para hornear | Lecitina de soja | Priopianato de sodio |            |
| Stock Inicial                  | \$ -            | \$ -               | \$ -             | \$ -                 |            |
| Consumo Total                  | \$ 4.187        | \$ 30.837          | \$ 3.577         | \$ 1.448             |            |
| Stock Final                    | \$ 117          | \$ 863             | \$ 100           | \$ 41                |            |
| Compras Totales                | \$ 4.304        | \$ 31.700          | \$ 3.677         | \$ 1.489             |            |
|                                | Aromatizantes   | Leche en Polvo     | Huevo líquido    | DATEM                | TOTAL      |
| Stock Inicial                  | \$ -            | \$ -               | \$ -             | \$ -                 | \$ -       |
| Consumo Total                  | \$ 984          | \$ 133.228         | \$ 139.487       | \$ 587               | \$ 637.807 |
| Stock Final                    | \$ 28           | \$ 3.730           | \$ 3.906         | \$ 16                | \$ 17.859  |
| Compras Totales                | \$ 1.011        | \$ 136.958         | \$ 143.393       | \$ 603               | \$ 655.665 |

| Resumen de Compras Budines |                 |                    |                  |               |                      |
|----------------------------|-----------------|--------------------|------------------|---------------|----------------------|
|                            | Almidon de Maiz | Azucar             | Harina de arroz  | Sal           | Leche en Polvo       |
| Stock Inicial              | \$ -            | \$ -               | \$ -             | \$ -          | \$ -                 |
| Consumo Total              | \$ 60.539       | \$ 69.612          | \$ 133.870       | \$ 6.842      | \$ 265.954           |
| Stock Final                | \$ 1.695        | \$ 1.949           | \$ 3.748         | \$ 192        | \$ 7.447             |
| Compras Totales            | \$ 62.234       | \$ 71.561          | \$ 137.618       | \$ 7.034      | \$ 273.401           |
|                            | Goma Xanitica   | Polvo para hornear | Lecitina de soja | Huevo líquido | Priopianato de sodio |
| Stock Inicial              | \$ -            | \$ -               | \$ -             | \$ -          | \$ -                 |
| Consumo Total              | \$ 5.572        | \$ 41.038          | \$ 4.760         | \$ 92.816     | \$ 1.734             |
| Stock Final                | \$ 156          | \$ 1.149           | \$ 133           | \$ 2.599      | \$ 49                |
| Compras Totales            | \$ 5.728        | \$ 42.188          | \$ 4.893         | \$ 95.415     | \$ 1.783             |
|                            | Aromatizantes   | Aceite de girasol  | DATEM            | TOTAL         |                      |
| Stock Inicial              | \$ -            | \$ -               | \$ -             | \$ -          |                      |
| Consumo Total              | \$ 1.178        | \$ 124.945         | \$ 625           | \$ 809.486    |                      |
| Stock Final                | \$ 33           | \$ 3.498           | \$ 17            | \$ 22.666     |                      |
| Compras Totales            | \$ 1.211        | \$ 128.443         | \$ 642           | \$ 832.151    |                      |

| Resumen de Compras Budin Marmolado |                      |                    |                  |               |
|------------------------------------|----------------------|--------------------|------------------|---------------|
|                                    | Almidon de Maiz      | Azucar             | Harina de arroz  | Sal           |
| Stock Inicial                      | \$ -                 | \$ -               | \$ -             | \$ -          |
| Consumo Total                      | \$ 44.325            | \$ 50.968          | \$ 98.016        | \$ 4.683      |
| Stock Final                        | \$ 1.241             | \$ 1.427           | \$ 2.744         | \$ 131        |
| Compras Totales                    | \$ 45.566            | \$ 52.395          | \$ 100.761       | \$ 4.814      |
|                                    | Goma Xanitica        | Polvo para hornear | Lecitina de soja | DATEM         |
| Stock Inicial                      | \$ -                 | \$ -               | \$ -             | \$ -          |
| Consumo Total                      | \$ 4.080             | \$ 30.047          | \$ 3.485         | \$ 457        |
| Stock Final                        | \$ 114               | \$ 841             | \$ 98            | \$ 13         |
| Compras Totales                    | \$ 4.194             | \$ 30.889          | \$ 3.583         | \$ 470        |
|                                    | Aromatizantes        | Aceite de girasol  | Cacao            | Huevo líquido |
| Stock Inicial                      | \$ -                 | \$ -               | \$ -             | \$ -          |
| Consumo Total                      | \$ 863               | \$ 91.482          | \$ 130.688       | \$ 67.958     |
| Stock Final                        | \$ 24                | \$ 2.561           | \$ 3.659         | \$ 1.903      |
| Compras Totales                    | \$ 887               | \$ 94.043          | \$ 134.347       | \$ 69.861     |
|                                    | Priopianato de sodio | Leche en Polvo     | TOTAL            |               |
| Stock Inicial                      | \$ -                 | \$ -               | \$ -             |               |
| Consumo Total                      | \$ 1.270             | \$ 142.799         | \$ 671.121       |               |
| Stock Final                        | \$ 36                | \$ 3.998           | \$ 18.791        |               |
| Compras Totales                    | \$ 1.305             | \$ 146.797         | \$ 689.912       |               |

| Resumen de Compras Cupcakes |                      |                    |                  |                   |
|-----------------------------|----------------------|--------------------|------------------|-------------------|
|                             | Almidon de Maiz      | Azucar             | Harina de arroz  | Sal               |
| Stock Inicial               | \$ -                 | \$ -               | \$ -             | \$ -              |
| Consumo Total               | \$ 34.722            | \$ 27.033          | \$ 76.781        | \$ 1.389          |
| Stock Final                 | \$ 972               | \$ 757             | \$ 2.150         | \$ 39             |
| Compras Totales             | \$ 35.694            | \$ 27.790          | \$ 78.931        | \$ 1.427          |
|                             | Goma Xanitica        | Polvo para hornear | Lecitina de soja | Margarina Vegetal |
| Stock Inicial               | \$ -                 | \$ -               | \$ -             | \$ -              |
| Consumo Total               | \$ 2.081             | \$ 15.324          | \$ 1.777         | \$ 62.207         |
| Stock Final                 | \$ 58                | \$ 429             | \$ 50            | \$ 1.742          |
| Compras Totales             | \$ 2.139             | \$ 15.753          | \$ 1.827         | \$ 63.949         |
|                             | Aromatizantes        | Leche en Polvo     | Huevo líquido    | DATEM             |
| Stock Inicial               | \$ -                 | \$ -               | \$ -             | \$ -              |
| Consumo Total               | \$ 440               | \$ 66.206          | \$ 34.658        | \$ 233            |
| Stock Final                 | \$ 12                | \$ 1.854           | \$ 970           | \$ 7              |
| Compras Totales             | \$ 452               | \$ 68.060          | \$ 35.629        | \$ 240            |
|                             | Priopianato de sodio | TOTAL              |                  |                   |
| Stock Inicial               | \$ -                 | \$ -               |                  |                   |
| Consumo Total               | \$ 648               | \$ 323.500         |                  |                   |
| Stock Final                 | \$ 18                | \$ 9.058           |                  |                   |
| Compras Totales             | \$ 666               | \$ 332.558         |                  |                   |

• **PAGOS ANUALES**

| PAGOS ANUAL |                               |           |           |           |           |           |           |             |             |             |           |           |                   |              |
|-------------|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-------------------|--------------|
| %           | Pagos en año 2017             | Enero     | Febrero   | Marzo     | Abril     | Mayo      | Junio     | Julio       | Agosto      | Septiembre  | Octubre   | Noviembre | Diciembre         | Total        |
|             | Compras de MP                 | \$148.430 | \$161.949 | \$135.608 | \$180.067 | \$227.119 | \$303.605 | \$398.600   | \$270.379   | \$181.182   | \$219.509 | \$226.478 | \$412.538         | \$2.865.464  |
|             | Compras Envases               | \$104.761 | \$135.255 | \$127.877 | \$147.551 | \$197.718 | \$245.918 | \$344.285   | \$245.918   | \$184.439   | \$184.439 | \$196.734 | \$344.285         | \$2.459.181  |
|             | Compra Pirotones              | \$58.400  | \$75.399  | \$71.286  | \$82.253  | \$110.219 | \$137.089 | \$191.924   | \$137.089   | \$102.817   | \$102.817 | \$109.671 | \$191.924         | \$1.370.889  |
|             | Clf (Agua, electricidad, Gas) | \$234.369 | \$292.071 | \$276.140 | \$318.623 | \$426.955 | \$531.038 | \$743.453   | \$531.038   | \$398.279   | \$398.279 | \$424.830 | \$743.453         | \$5.318.527  |
| 40%         | Pagos al contado              | \$124.636 | \$149.041 | \$133.909 | \$163.949 | \$214.023 | \$274.645 | \$373.924   | \$261.355   | \$187.375   | \$202.706 | \$213.153 | \$379.499         | \$2.678.213  |
| 30%         | Pagos a 30 días               |           | \$327.847 | \$403.852 | \$376.571 | \$441.584 | \$587.471 | \$737.022   | \$1.023.896 | \$727.054   | \$538.810 | \$550.308 | \$584.695         | \$6.299.110  |
| 30%         | Pagos a 60 días               |           |           | \$93.477  | \$111.781 | \$100.431 | \$122.961 | \$160.517   | \$205.984   | \$280.443   | \$196.016 | \$140.531 | \$152.029         | \$1.564.171  |
| 0%          | Pagos a 90 días               |           |           |           | \$0       | \$0       | \$0       | \$0         | \$0         | \$0         | \$0       | \$0       | \$0               | \$0          |
|             | Pagos a 120 días              |           |           |           |           | \$0       | \$0       | \$0         | \$0         | \$0         | \$0       | \$0       | \$0               | \$0          |
|             | Pagos a 150 días              |           |           |           |           |           | \$0       | \$0         | \$0         | \$0         | \$0       | \$0       | \$0               | \$0          |
|             | Pagos a 180 días              |           |           |           |           |           |           | \$0         | \$0         | \$0         | \$0       | \$0       | \$0               | \$0          |
| 100%        | Total                         | \$124.636 | \$476.888 | \$631.238 | \$652.301 | \$756.038 | \$985.078 | \$1.271.463 | \$1.491.235 | \$1.194.872 | \$937.531 | \$903.992 | \$1.116.224       | \$10.541.494 |
|             |                               |           |           |           |           |           |           |             |             |             |           |           | Pendiente de Pago | \$1.472.567  |
|             |                               |           |           |           |           |           |           |             |             |             |           |           |                   | 12,26%       |

• **COBRANZAS ANUALES**

| COBRANZAS ANUAL |                     |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |                   |              |
|-----------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|--------------|
| %               | Ventas en Año 2017  | Enero       | Febrero     | Marzo       | Abril       | Mayo        | Junio       | Julio       | Agosto      | Septiembre  | Octubre     | Noviembre   | Diciembre         | Total        |
|                 | Ventas en pesos     | \$1.189.286 | \$1.535.463 | \$1.451.711 | \$1.675.051 | \$2.244.568 | \$2.791.752 | \$3.908.453 | \$2.791.752 | \$2.093.814 | \$2.093.814 | \$2.233.401 | \$3.908.453       | \$27.917.518 |
| 40%             | Cobranza al contado | \$475.715   | \$614.185   | \$580.684   | \$670.020   | \$897.827   | \$1.116.701 | \$1.563.381 | \$1.116.701 | \$837.526   | \$837.526   | \$893.361   | \$1.563.381       | \$11.167.007 |
| 40%             | Cobranza a 30 días  |             | \$475.715   | \$614.185   | \$580.684   | \$670.020   | \$897.827   | \$1.116.701 | \$1.563.381 | \$1.116.701 | \$837.526   | \$837.526   | \$893.361         | \$9.603.626  |
| 20%             | Cobranza a 60 días  |             |             | \$237.857   | \$307.093   | \$290.342   | \$335.010   | \$448.914   | \$558.350   | \$781.691   | \$558.350   | \$418.763   | \$418.763         | \$4.355.133  |
| 0%              | Cobranza a 90 días  |             |             |             | \$0         | \$0         | \$0         | \$0         | \$0         | \$0         | \$0         | \$0         | \$0               | \$0          |
|                 | Cobranza a 120 días |             |             |             |             | \$0         | \$0         | \$0         | \$0         | \$0         | \$0         | \$0         | \$0               | \$0          |
|                 | Cobranza a 150 días |             |             |             |             |             | \$0         | \$0         | \$0         | \$0         | \$0         | \$0         | \$0               | \$0          |
|                 | Cobranza a 180 días |             |             |             |             |             |             | \$0         | \$0         | \$0         | \$0         | \$0         | \$0               | \$0          |
| 100%            | Total               | \$475.715   | \$1.089.900 | \$1.432.727 | \$1.557.798 | \$1.858.190 | \$2.349.538 | \$3.128.995 | \$3.238.432 | \$2.735.917 | \$2.233.401 | \$2.149.649 | \$2.875.504       | \$25.125.766 |
|                 |                     |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | Pendiente de Pago | \$2.791.752  |
|                 |                     |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |                   | 10,00%       |



• **PROYECCIÓN DE VENTAS- VOLÚMENES- GASTOS ANUALES**

| VENTAS / VOLUMEN Y GASTOS AL 2021 |             |   |                      |                      |                      |                      |                      |                            |                  |                      |                      |                      |                      |                      |
|-----------------------------------|-------------|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------------|------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                                   | Mix         |   | 2017                 | 2018                 | 2019                 | 2020                 | 2021                 |                            | Precio por kg    | 2017                 | 2018                 | 2019                 | 2020                 | 2021                 |
| Crecimiento Esperado              |             | V |                      | 6%                   | 6%                   | 6%                   | 6%                   | V<br>E<br>N<br>T<br>A<br>S |                  |                      | 6%                   | 6%                   | 6%                   | 6%                   |
| Brownie                           | 5%          | O | 4627                 | 4905                 | 5199                 | 5511                 | 5842                 |                            | \$ 601,00        | \$ 2.780.955         | \$ 2.947.812         | \$ 3.124.681         | \$ 3.312.162         | \$ 3.510.892         |
| Brownie con nuez                  | 4%          | L | 4113                 | 4360                 | 4621                 | 4899                 | 5193                 |                            | \$ 618,00        | \$ 2.541.882         | \$ 2.694.395         | \$ 2.856.059         | \$ 3.027.423         | \$ 3.209.068         |
| Bizcochuelo                       | 25%         | U | 25707                | 27249                | 28884                | 30617                | 32454                |                            | \$ 253,00        | \$ 6.503.805         | \$ 6.894.033         | \$ 7.307.675         | \$ 7.746.136         | \$ 8.210.904         |
| Budin                             | 32%         | M | 32390                | 34334                | 36394                | 38578                | 40892                |                            | \$ 229,00        | \$ 7.417.422         | \$ 7.862.468         | \$ 8.334.216         | \$ 8.834.269         | \$ 9.364.325         |
| Budin Marmolado                   | 23%         | E | 23650                | 25069                | 26573                | 28168                | 29858                |                            | \$ 229,00        | \$ 5.415.896         | \$ 5.740.849         | \$ 6.085.300         | \$ 6.450.418         | \$ 6.837.444         |
| Cupcakes                          | 12%         | N | 12339                | 13080                | 13864                | 14696                | 15578                |                            | \$ 264,00        | \$ 3.257.558         | \$ 3.453.011         | \$ 3.660.192         | \$ 3.879.804         | \$ 4.112.592         |
| <b>Total Ventas</b>               | <b>100%</b> |   | <b>102827</b>        | <b>108997</b>        | <b>115536</b>        | <b>122469</b>        | <b>129817</b>        |                            | <b>\$ 271,50</b> | <b>\$ 27.917.518</b> | <b>\$ 29.592.569</b> | <b>\$ 31.368.123</b> | <b>\$ 33.250.211</b> | <b>\$ 35.245.223</b> |
| <b>GASTOS Variables</b>           |             |   |                      |                      |                      |                      |                      |                            |                  |                      |                      |                      |                      |                      |
|                                   |             |   | 2017                 | 2018                 | 2019                 | 2020                 | 2021                 |                            |                  |                      |                      |                      |                      |                      |
| Compras de MP                     |             |   | \$ 2.865.464         | \$ 3.037.391         | \$ 3.219.635         | \$ 3.412.813         | \$ 3.617.582         |                            |                  |                      |                      |                      |                      |                      |
| Compras de envases                |             |   | \$ 2.459.181         | \$ 2.606.732         | \$ 2.763.136         | \$ 2.928.924         | \$ 3.104.660         |                            |                  |                      |                      |                      |                      |                      |
| Compra de Pirotones               |             |   | \$ 1.370.889         | \$ 1.453.142         | \$ 1.540.331         | \$ 1.632.751         | \$ 1.730.716         |                            |                  |                      |                      |                      |                      |                      |
| CIF (Agua, Electricidad, Gas)     |             |   | \$ 5.318.527         | \$ 5.637.639         | \$ 5.975.897         | \$ 6.334.451         | \$ 6.714.518         |                            |                  |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>Total Gastos</b>               |             |   | <b>\$ 12.014.061</b> | <b>\$ 12.734.905</b> | <b>\$ 13.498.999</b> | <b>\$ 14.308.939</b> | <b>\$ 15.167.475</b> |                            |                  |                      |                      |                      |                      |                      |

• **MAIL DE LA EMPRESA URUPLUS- PRECIO DE EQUIPAMIENTO**

**De:** Uruplus s.a. | Bruno Zene [<mailto:bzene@uruplus.com>]

**Enviado el:** viernes, 14 de octubre de 2016 13:58

**Para:** Joaquin GalliConesa

**Asunto:** RE: Inquiry from Uruguay

Joaquin, buenos días.

De parte de Tonelli-Uruplus, para esta producción le sugiero

- Dos batidoras planetarias de 60 lts, cuyo costo estimado ronda los EUR 35.000 cada una.
- La transferencia del batido sugerimos hacerla con bombas de transferencia a los tanques. Teniendo dos colores de masa, servirán dos tanques, cuyo costo es de EUR 25.000 aprox cada uno
- Depositadoras para este tipo de aplicación sencilla las podemos conseguir por unos EUR 80.000
- Hornos rotativos vale un total de EUR 10.000
- Este transportador cuesta unos 10mil euros.
- Los moldes metálicos son (EUR 15.000 aprox por 150 bandejas y por formato x 4 = EUR 60.000)

Responsabilidad intelectual: Los conceptos contenidos en este trabajo reflejan el punto de vista del autor y está prohibida expresamente la divulgación de los mismos

- Para el envasado, sugiero una flowpack con carga manual, por unos EUR 55.000 aproximadamente.

A las órdenes por cualquier otra consulta. Saludos.

**Bruno Zene**

**Uruplus s.a.**

Tel. +598 27117967 / 27114816

Fax +598 27118731

Cel. +598 (99) 647696

email: [bzene@uruplus.com](mailto:bzene@uruplus.com)

web: [www.uruplus.com](http://www.uruplus.com)

Skype: brunozene

## EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN (Escenario Optimista)

### EVOLUCIÓN DEL PROYECTO

Tasa de Ganancia Requerida

**35%**

|                             | 0             | 1             | 2             | 3             | 4             | 5             |               |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Flujo del Proyecto          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | Diferido      |
| Ingresos por Ventas         |               | \$ 33.501.022 | \$ 37.595.342 | \$ 43.095.714 | \$ 46.543.371 | \$ 50.266.841 | \$ 168.529    |
| Egresos Operativos          |               | \$ 17.530.273 | \$ 27.614.849 | \$ 29.191.856 | \$ 31.209.342 | \$ 33.388.227 | \$ 6.823.952  |
|                             |               | \$ 15.970.749 | \$ 9.980.493  | \$ 13.903.858 | \$ 15.334.029 | \$ 16.878.614 | \$ -6.655.423 |
| Inversión                   | \$ -5.930.272 |               |               |               |               |               |               |
| Flujo del Proyecto          | \$ -5.930.272 | \$ 15.970.749 | \$ 9.980.493  | \$ 13.903.858 | \$ 15.334.029 | \$ 16.878.614 | \$ -6.655.423 |
| Flujo de fondos descontados | \$ -5.930.272 | \$ 11.830.184 | \$ 5.476.265  | \$ 5.651.113  | \$ 4.616.589  | \$ 3.764.159  |               |
| Flujo de fondos acumulados  | \$ -5.930.272 | \$ 5.899.912  | \$ 11.376.177 | \$ 17.027.291 | \$ 21.643.880 | \$ 25.408.038 |               |

|                         |                      |
|-------------------------|----------------------|
| Tasa Interna de Retorno | <b>245,7%</b>        |
| Valor Actual Neto       | <b>\$ 10.363.854</b> |
| Payback meses           | <b>6,02</b>          |

|                 |               |
|-----------------|---------------|
| Amortizaciones  | \$ 1.183.054  |
| Total Activo    | \$ 18.599.094 |
| Total Pasivo    | \$ 7.383.171  |
| Patrimonio Neto | \$ 9.846.297  |
| ROI             | <b>358%</b>   |
| ROE             | <b>676%</b>   |

## EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN (Escenario Pesimista)

### EVOLUCIÓN DEL PROYECTO

Tasa de Ganancia Requerida **35%**

|                             | 0             | 1             | 2             | 3             | 4             | 5             |               |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Flujo del Proyecto          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | Diferido      |
| Ingresos por Ventas         |               | \$ 20.938.139 | \$ 23.068.328 | \$ 25.527.081 | \$ 26.803.435 | \$ 28.143.606 | \$ 168.529    |
| Egresos Operativos          |               | \$ 14.546.362 | \$ 19.973.894 | \$ 20.499.641 | \$ 21.325.959 | \$ 22.193.592 | \$ 6.823.952  |
|                             |               | \$ 6.391.777  | \$ 3.094.434  | \$ 5.027.440  | \$ 5.477.476  | \$ 5.950.014  | \$ -6.655.423 |
| Inversión                   | \$ -5.930.272 |               |               |               |               |               |               |
| Flujo del Proyecto          | \$ -5.930.272 | \$ 6.391.777  | \$ 3.094.434  | \$ 5.027.440  | \$ 5.477.476  | \$ 5.950.014  | \$ -6.655.423 |
| Flujo de fondos descontados | \$ -5.930.272 | \$ 4.734.649  | \$ 1.697.906  | \$ 2.043.363  | \$ 1.649.094  | \$ 1.326.933  |               |
| Flujo de fondos acumulados  | \$ -5.930.272 | \$ -1.195.623 | \$ 502.284    | \$ 2.545.647  | \$ 4.194.741  | \$ 5.521.674  |               |

|                         |                   |
|-------------------------|-------------------|
| Tasa Interna de Retorno | <b>81,4%</b>      |
| Valor Actual Neto       | <b>\$ 131.434</b> |
| Payback meses           | <b>15,03</b>      |

|                 |              |
|-----------------|--------------|
| Amortizaciones  | \$ 1.183.054 |
| Total Activo    | \$ 7.585.222 |
| Total Pasivo    | \$ 3.291.280 |
| Patrimonio Neto | \$ 2.924.317 |
| ROI             | <b>270%</b>  |
| ROE             | <b>700%</b>  |

## ENCUESTAS SECUNDARIAS PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO REALIZADA POR LA ING. NADIA MAGGI AMARO

### RESULTADOS DE TABULACIÓN SIMPLE

#### TABLA N° 1:

*Opinión sobre la oferta actual de panificados aptos para celíacos en la Capital Federal y Provincia de Buenos Aires. Muestras 150*

| <i>Significado</i>                                   | <i>Frecuencia</i> | <i>%</i>      |
|--|-------------------|---------------|
| Hay una gran variedad de productos y muchas marcas   | 2                 | 1,90%         |
| Hay una gran variedad de productos pero pocas marcas | 10                | 9,55%         |
| Hay poca variedad de productos pero muchas marcas    | 1                 | 0,95%         |
| Hay poca variedad de productos y pocas marcas        | 92                | 87,60%        |
| <b>TOTAL FRECUENCIAS</b>                             | <b>105</b>        | <b>100,0%</b> |

**TABLA N°2**

***Panificados aptos para celíacos que compran habitualmente los encuestados. Muestra 150***

| <i>Productos</i>              | <i>Frecuencia</i> | <i>% sobre total</i> |
|-------------------------------|-------------------|----------------------|
| Pre mezclas                   | 60                | 21,51%               |
| Galletitas                    | 40                | 14,34%               |
| Tapas de tartas y/o empanadas | 18                | 6,45%                |
| Pastas                        | 21                | 7,53%                |
| Pan de molde                  | 10                | 3,58%                |
| Pizzas                        | 14                | 5,02%                |
| Bizcochuelos / Budines        | 55                | 19,71%               |
| Masas crudas                  | 5                 | 1,79%                |
| Alfajores                     | 43                | 15,41%               |
| Otros                         | 3                 | 1,08%                |
| Comidas rápidas congeladas    | 10                | 3,58%                |
| <b>TOTAL FRECUENCIAS</b>      | <b>279</b>        | <b>100,00%</b>       |

**Tabla N°3**

***Puntos de venta donde los encuestados adquieren habitualmente los productos mencionados. Muestra 150***

| <i>Lugares de compras</i>   | <i>Frecuencia</i> | <i>% sobre total</i> |
|---|-------------------|----------------------|
| Dietéticas y/o comercios específicos                              | 120               | 65,2%                |
| Particulares dedicados a la elaboración de este tipo de productos | 34                | 18,5%                |
| Otros   | 30                | 16,3%                |
| <b>TOTAL FRECUENCIAS</b>  | <b>184</b>        | <b>100,0%</b>        |

**TABLA N°4:**

***Modo en que los encuestados realizan habitualmente sus compras.***

***Muestra 150***

| <i>Modo de compra</i>                       | <i>Frecuencia</i> | <i>% sobre total</i> |
|---|-------------------|----------------------|
| Concorre al punto de venta<br>Personalmente | 230               | 63%                  |
| Por teléfono                                | 100               | 27%                  |
| Por correo                                  | 10                | 3,0%                 |
| Por E-mail                                  | 20                | 5,0%                 |
| Otros medios                                | 8                 | 2,0%                 |
| <b>TOTAL FRECUENCIAS</b>                    | <b>368</b>        | <b>100,0%</b>        |

**TABLA N° 5:**

***Predisposición de los encuestados a la compra de panificados aptos para celíacos en nuevas empresas***

| <i>Aptitud</i>           | <i>Frecuencia</i> | <i>%</i>      |
|--------------------------|-------------------|---------------|
| Si, estaría dispuesto    | 119               | 99,2%         |
| No, no estaría dispuesto | 1                 | 0,8%          |
| <b>TOTAL FRECUENCIAS</b> | <b>120</b>        | <b>100,0%</b> |