

## **Maestría en Dirección de Empresas Promoción 2014**

### **Planta Procesadora de Alcauciles**

**Autor: Sebastian Zitti**

**Director del Trabajo Final: Dra. María Marcela Rizzo**

**PHD - MBA**

**Universidad Argentina de la Empresa**

## **ABSTRACT**

The objective of the current work is make a business plan in order to analyze the economic, financial and strategic feasibility of implementation during 2015 of an artichokes processing plant in the city of La Plata and the commercialization of its products in the Argentine domestic market

It project has the aim to change the traditional local business of fresh artichoke in a large business with different alternatives, based on the generation of value added, market share growth and new sub-products developed.

The business idea is based on the current consumer life, desirous to products easier to prepare and eat, and also hygienic products that do not require cleaning, cutting and other activities of the traditional cuisine, the trend in consumption of natural and healthy products stand out for its nutritional properties and the possibility of achieving reverse market seasonality of the natural artichoke. The artichoke is a vegetable with medicinal properties unknown by many people and this is other focus area to be developed by this project.

To perform the business plan the specific objectives are the following:

- Analyze the supply and demand of the artichoke in the local market.
- Determine the optimal size and location of the processing plant.
- Describe the production process for the production of processed artichoke.
- Define the organizational structure of the project.
- Determine investment for the project.
- Determine the profitability of the project.



## Indice

1. OBJETIVO GENERAL .....	1
2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	1
3. MARCO TEORICO.....	1
4. MARCO METODOLOGICO .....	13
5. PLAN DE NEGOCIOS.....	13
5.1. RESUMEN EJECUTIVO.....	14
5.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	15
ESTRATEGIA CORPORATIVA .....	15
ESTRATEGIA DE NEGOCIO .....	15
VISIÓN .....	15
CONOCIENDO EL PRODUCTO .....	16
TIPO DE EMPRESA Y FORMATO LEGAL.....	19
5.3. ANALISIS DEL ENTORNO DEL NEGOCIO .....	20
CONTEXTO NACIONAL.....	20
ANALISIS PEST .....	23
5.4. ANTECEDENTES DEL SECTOR .....	27
ANALISIS DE MERCADO/SECTOR .....	27
5.5. ANALISIS COMPETITIVO.....	30
ESTRATEGIA COMPETITIVA GENERICA .....	30
ANALISIS COMPETENCIA DIRECTA.....	31
ANALISIS FODA .....	32
ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	33
5.6. PLAN DE MARKETING .....	35
OBJETIVOS COMERCIALES.....	35
4 PS.....	36
5.7. PLAN DE OPERACIONES .....	44
LOCALIZACIÓN .....	44
HABILITACIONES / REGISTROS .....	45
GESTION DE STOCKS .....	46
GESTION DE PROVEEDORES .....	46
PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	48
INVERSIONES EN CAPITAL.....	50
MATERIALES.....	51
RECURSOS HUMANOS NECESARIOS.....	51
LAY OUT .....	52
DETERMINACIÓN CAPACIDAD .....	53

5.8. EQUIPO DE GESTION.....	53
GESTION PERSONAL.....	53
PLAN DE CAPACITACIÓN.....	54
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	55
5.9. PLAN FINANCIERO .....	61
6. CONCLUSIÓN.....	72
7. BIBLIOGRAFÍA .....	75
8. ANEXOS.....	78
I – PRESUPUESTO MAQUINARIAS.....	78
II – IMAGENES .....	79
III – CALCULOS FINANCIEROS .....	81
IV – INSCRIPCIONES.....	82
9. EXTRAS .....	85
ENTREVISTAS .....	85
ENCUESTAS.....	89
10. OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	96

## **1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un plan de negocio con el fin de determinar la viabilidad económica, financiera y estratégica de la puesta en marcha en 2015 de una planta procesadora de alcauciles en la ciudad de La Plata y de la comercialización en el mercado interno argentino de los productos obtenidos.

## **2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar la oferta y la demanda de la alcachofa en el mercado local.
- Determinar el tamaño y localización optima de la planta de procesamiento.
- Describir el proceso productivo para la obtención de la alcachofa elaborada.
- Definir la estructura organizacional del proyecto.
- Determinar la inversión del proyecto.
- Determinar la rentabilidad del proyecto.

## **3. MARCO TEORICO**

Cualquier emprendedor en argentina al momento de evaluar la puesta en marcha o no de un proyecto requiere analizar la viabilidad económica, financiera y estratégica de este, para esto debe elaborar un plan de negocio, entendiéndose como

“ (...) un estudio que, de una parte, incluye un análisis de mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.”  
(Borello, 2000:16)

El plan de negocio es justamente el mecanismo que permitirá articular la visión sobre lo que quiere lograr la empresa, adonde se dirige y como va a llegar allí, mediante el desarrollo de una estrategia que convierta los objetivos en realidades. “La estrategia puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la firma, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito, y facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por su medio” (Hax, A. y Majluf, N, 2004: 24).

Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno de negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad. Los factores considerados en la herramienta disponible denominada análisis PEST son los económicos, tecnológicos, políticos y sociales.

“Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno. La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.” (Martínez y Gutiérrez, 2005: 34)

La especificación completa de la estrategia de una empresa y la asignación de responsabilidades para su ejecución requiere de un proceso de planificación estratégica disciplinado y bien definido, dicho proceso debe realizarse al menos en tres dimensiones corporativa, de negocios y funcional “Un proceso formal de planificación debe reconocer las funciones que desempeñan los directivos de una empresa, en la formulación y ejecución de las estrategias. Existen tres perspectivas básicas (...) de cualquier proceso formal de planificación: la estrategia corporativa, de negocios y funcional” (Hax, A. y Majluf, N, 2004: 51).

La primera dimensión a tratar en todo proceso de formulación estrategia es la corporativa, es el nivel más alto de estrategia, para optimizar las inversiones y buscar sinergias que optimicen al todo. “La estrategia corporativa aborda las decisiones que, por su naturaleza, tienen el mayor alcance posible, englobando la totalidad de la empresa”. (Hax, A. y Majluf, N, 2004: 51-52).

La estrategia corporativa debe ser el puntapié inicial de todo proceso de formación de una empresa, ya que define el horizonte y será considerada como un marco de referencia, pero no debe olvidarse que por más de estar ubicada por encima de las demás dimensiones de la estrategia tiene que estar alineada con estas últimas y esto se logra mediante un proceso de toma de decisiones integrado.

“La estrategia corporativa marca la dirección general que servirá como marco de referencia para la realización de las funciones de la organización. Especifica el o los negocios a los que se dedicará la compañía, aísla las nuevas oportunidades y amenazas en el entorno e identifica los objetivos de

crecimiento. La definición de la estrategia corporativa implica tres consideraciones: (1) vigilar los cambios en el entorno de negocios y adaptarse a ellos; (2) identificar y desarrollar las competencias centrales de la empresa, y (3) desarrollar los procesos centrales de la empresa.” (Krajewski, Ritzman y Malthora, 2008: 47-48)

La estrategia corporativa resulta vital para definir la visión de la empresa, el mayor directivo del proyecto cumple una función esencial en el desarrollo de dicha visión y en su fructífero cumplimiento. Como indica Krajewski (2000) la visión de una compañía es la declaración que determina adonde quiere llegar la misma en el futuro, si la empresa ha pasado por este proceso anteriormente sólo deberá revisarlo con cierta periodicidad. Es un objetivo inspirador en un sentido amplio de la organización; engloba al resto de los objetivos de la corporación y es a largo plazo; acerca una declaración de los valores fundamentales, aspiraciones y metas de una organización; busca capturar las mentes y corazones de los empleados, más allá de aspectos financieros cuantificables; evoca imágenes mentales, poderosas y motivadoras para la empresa; es papel principal de los líderes llevar a cabo la visión y responde a lo que se quiere ser.

Existen varias herramientas o modelos que permiten definir la base sobre la que se desarrollará la estrategia corporativa, lo importante de este proceso es definir cuál utilizar, considerando para esto el contexto y la empresa en cuestión, buscando seleccionar la herramienta adecuada de manera de aprovechar al máximo la ventaja que dicha herramienta puede generar.

Algunos autores recomiendan la matriz de Ansoff para pequeñas y medianas empresas “La (..) matriz de Ansoff, es una herramienta especialmente útil en los casos en los que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento, y resulta de gran utilidad sobre todo en las Pymes, dado que este tipo de empresas raramente cuenta con negocios/productos líderes (...)” (Sainz de Vicuña Ancín, 2012:205).

La también denominada matriz de dirección del crecimiento plantea las alternativas de estrategia en cuatro opciones. Según describe Soriano Soriano (1998) en relación con la estrategia corporativa se utilizaran diferentes herramientas para el planteamiento general de crecimiento, entre ellas es de extrema utilidad encuadrar dicha estrategia en la Matriz de Ansoff. Esta se ha convertido en uno de los principales modelos que permite a las empresas evaluar las cuatro opciones con las que cuenta a la hora de crecer y llevar adelante sus estrategias: 1) Penetración de mercado: la empresa incursiona en productos que ya tiene en la actualidad actuando en los mercados en que ya opera. 2) Desarrollo del Mercado: la empresa recurre a productos con los que ya cuenta pero lo hace en nuevos mercados. 3) Lanzamiento de nuevos productos: la empresa desarrolla nuevos productos que lanzara en los mercados en que ya se encuentra. 4) Diversificación: la empresa se desenvolverá en mercados en los que no lo hace en la actualidad con nuevos productos.

Otra dimensión en el proceso de formulación de estrategias es la de negocio. La definición de esta estrategia permite aumentar las potenciales ganancias y éxito

de un negocio en particular. Muchas veces, las estrategias de negocios son utilizadas para mejorar un negocio o hacer una empresa mejor que sus competidores haciendo uso de una o más técnicas.

“La estrategia de negocio tiende a obtener un desempeño financiero superior a través de un posicionamiento competitivo que permite conseguir una ventaja sostenible respecto a los competidores de la empresa. (...). Comienza con una definición de la misión del negocio, que incluye el sector en el que se desea competir (el alcance del negocio) y la forma de competir (el desarrollo de las competencias únicas del negocio)” (Hax, A. y Majluf, N, 2004: 52)

Existen tres elementos determinantes básicos de la rentabilidad de una unidad de negocios: la misión del negocio, el atractivo de la industria, y la posición competitiva de la unidad de negocios dentro de dicha industria.

La misión del negocio define el campo competitivo en términos del alcance del negocio, así como las competencias únicas que determinan las capacidades claves del negocio.

“La declaración de la misión, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la razón de ser de una empresa. Responde a la pregunta clave ¿cuál es nuestro negocio? Una declaración de la misión definida esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia.” (David, 2003: 59)

La misión debe ser declarada en forma clara pero a su vez debe ser dinámica como lo son las condiciones competitivas, Krajewski (2000) sostiene que la misión abarca el propósito de la compañía (visión) como así también la base sobre la cual se establece la competencia y ventaja competitiva de la misma, es por ello que al declarar la misión esta deberá ser más específica y centrarse en los medios mediante los cuales la empresa competirá. Un punto fuerte de la misión debe ser la correcta declaración de porque una organización será especial o diferente que el resto. Esta cambiará inmediatamente cuando las condiciones competitivas del mercado lo hagan, marca el rumbo hacia el que se deben dirigir los planes y programas en que se enmarque y responde a preguntas como: ¿porque existe?, ¿en qué negocios? ¿Cómo se desarrolla?.

Otro factor a considerar dentro de los elementos determinantes de la rentabilidad de una unidad de negocio es el atractivo de la industria el cual se define como “(...) el valor generado por la actividad económica de los participantes y su capacidad de compartir la riqueza creada” (Hax A. y Majluf N., 2004: 77). El marco más ampliamente utilizado para comprender el atractivo de la industria se basa en el Modelo de las Cinco Fuerzas competitivas de Porter, defenderse de estas cinco fuerzas y moldearlas en beneficio de la propia empresa son aspectos cruciales de la estrategia.

“Es la estructura de la industria la que impulsa la competencia y rentabilidad, no el hecho de si una industria produce un producto o servicio, si es emergente o madura, si es de alta o baja tecnología, si está regulada o no. A pesar de que son muchos los factores que pueden incidir en la rentabilidad

de una industria en el corto plazo (...) la estructura de la industria, manifestada en las fuerzas competitivas, marca su rentabilidad a mediano y largo plazo” (Porter, 2009:31).

La labor fundamental de un estratega es comprender y hacer frente a la competencia, Porter (2009) sostiene que a menudo los directivos definen la competencia en términos estrechos de miras, como si está sola se produjera entre los competidores directos de la actualidad. Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella.

Por último es importante definir el tercer elemento la posición competitiva: “La posición competitiva establece la base para lograr una ventaja sostenible que es la situación relativa de la empresa frente a los competidores más importantes” (Hax A. y Majluf N., 2004: 78).

Para la creación de una posición ventajosa se debe definir una estrategia competitiva, la cual se relaciona con la toma de decisiones y persigue conseguir posiciones competitivas superiores respecto a los competidores “la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas y ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ellos conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión de la compañía.” (Porter, 2006: 51).

Al momento de definir las estrategias competitivas existen modelos o marcos a aplicar, Porter (2006) señala que se disponen de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes de la industria: 1) Liderazgo global en costos, 2) Diferenciación y 3) Enfoque o concentración.

La estrategia de enfoque o concentración toma fuerza cuando los segmentos con un gran crecimiento rápido son suficientemente grandes para ser rentable, pero lo suficientemente pequeños para no interesar a los grandes competidores, ningún otro rival se está concentrando en el segmento, y los compradores del segmento requieren productos especiales de experiencia o uso.

“El enfoque (...) se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico (...). En contraste con los costos bajos y con la diferenciación (...) esta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor (...) esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la

perspectiva del público en general, si logra una o ambas meta frente a su pequeño nicho". (Porter, 2006: 55)

Al momento de definir una estrategia genérica es importante tener en cuenta como evaluar su éxito. Para esto es trascendente considerar el mercado e industria objetivo "las estrategias (..) tienen por objeto superar los rivales en la industria; en algunos sectores industriales la estructura significa que todos los integrantes pueden obtener altos rendimientos, mientras que en otras el éxito de una estrategia genérica apenas bastara para conseguir rendimientos aceptables en sentido absoluto." (Porter, 2006:52)

Es muy importante hacer un diagnóstico de la situación para definir los objetivos estratégicos del negocio. Un modelo y simple y claro que permite diagnosticar la organización o negocio en un momento dado y obtener información que apoye a los tomadores de decisiones en la búsqueda de opciones estratégicas es el FODA o DAFO.

"El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna). DAFO es la sigla utilizada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades". (Martínez y Gutiérrez, 2005:110)

El análisis es una herramienta útil para evaluar inicialmente la empresa y su entorno, es una ayuda para desarrollar las ventajas competitivas de la empresa. El análisis DAFO según describe Martínez y Gutiérrez (2005) consta de dos perspectivas: 1) Perspectiva interna: tiene que ver con las fortalezas y debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tienen algún grado de control. 2) Perspectiva externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe afrontar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

Las decisiones y acciones asociadas a las estrategias adoptadas generan implicaciones para los distintos departamentos creados en torno a las funciones o los procesos. "La estrategia funcional es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos".(Wheelen y Hunger, 2007: 15).

Por otro lado la orientación de una estrategia funcional tiene una relación directa con la estrategia de negocio y corporativa. "Estrategias funcionales no solo consolidan los requerimientos funcionales exigidos por las estrategias corporativas y de negocios, sino que constituyen también, los receptáculos de las capacidades necesarias para desarrollar las competencias únicas de las empresas." (Hax, A. y Majluf, N, 2004: 53)

Una de las estrategia funcionales fundamentales de todo proyecto es la estrategia de marketing o comercial. “La dirección de marketing es el arte y la ciencia de elegir mercados meta (mercados objetivo) y de obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente” (Kotler y Keller, 2012:5).

De manera de lograr los objetivos de marketing establecidos en la estrategia las compañías deben definir los cuatro grandes puntos del mix de marketing, comúnmente denominadas 4 Ps:

“Un programa de marketing implica numerosas decisiones en distintas áreas destinadas a incrementar el valor para los consumidores. Estas actividades de marketing adoptan todo tipo de formas. Una descripción tradicional de las actividades de marketing se sintetiza en el concepto de mezcla de marketing, que se define como el conjunto de herramientas que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de marketing. McCharthy clasificó estos instrumentos en cuatro grandes grupos que denominó las cuatro P de marketing: producto, precio, plaza y promoción” (Kotler y Keller, 2012:19)

Las cuatro P según describe Kotler y Keller (2006) reflejan la perspectiva que tiene el vendedor sobre las herramientas de marketing disponibles para influir sobre los compradores. Desde el punto de vista del comprador, cada herramienta de marketing está diseñada para ofrecerle beneficios. Robert Lauterborn ha sugerido que las cuatro P del vendedor tienen correspondencia con las cuatro C del comprador.

Cuadro 1 – Las cuatro P

<b>Cuatro P</b>	<b>Cuatro C</b>
Producto	Consumidor solución de problemas
Precio	Costo para el consumidor
Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Fuente: Kotler y Keller, 2006. Elaboración propia.

Un mercado se compone de personas y organizaciones con necesidades, dinero que gastar y el deseo de gastarlo. Sin embargo, dentro de la mayor parte de los mercados las necesidades y deseos de los compradores no son las mismas. Una empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de éste. La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento de que el mercado es heterogéneo. Uno de los puntos de importancia en toda estrategia de marketing es el proceso de selección del mercado meta. Dicho proceso comienza con la segmentación: “La segmentación de mercado consiste en dividir el

mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades”. (Kotler y Keller, 2012: 214). Dicho proceso es fundamental:

“La expansión de los mercados; la fuerte competitividad y la utilización de nuevas tecnologías hacen cada vez más inviables la pretensión de abarcar a través de un único producto la demanda de todos o de la mayoría de los clientes potenciales de la organización, sin tener en cuenta las diferencias que pudieran existir entre grupos de consumidores en un producto y mercado concretos. (...) Se hace necesario, por lo tanto, un cambio de enfoque que sea más beneficioso, como dirigirse a grupos de consumidores homogéneos de menor tamaño (...)” (Águeda, 2008: 358).

Los tipos de segmentación que se pueden aplicar son amplios, buscando delimitar un marco se consideran que las principales variables de segmentación son geográfica, demográfica, psicográfica y de comportamiento. Dentro de estas categorías una de las más seleccionadas es la de comportamiento la cual se explica de la siguiente manera:

“En la segmentación conductual los especialistas en marketing dividen a los compradores en grupos con base en sus conocimientos de, su actitud hacia, su uso de, y su respuesta a un producto. No todos aquellos que compran un producto tienen las mismas necesidades o desean obtener los mismos beneficios. La segmentación basada en necesidades o beneficios buscados es un enfoque ampliamente usado, porque identifica segmentos de mercado distintos con implicaciones de marketing claras” (Kotler y Keller, 2012:227)

No se debe olvidar que otros de los pilares de un negocio es la estrategia operativa y la misma debe ser coherente y acorde con la estrategia corporativa y del negocio:

“La estrategia de operaciones y suministro se ocupa de establecer las políticas y los planes generales para utilizar los recursos de una empresa de modo que apoyen de forma más conveniente su estrategia competitiva a largo plazo. La estrategia de operaciones y suministro de una empresa es global porque está integrada a la estrategia corporativa. La estrategia implica un proceso de largo plazo que debe fomentar un cambio inevitable. Una estrategia de operaciones y suministro involucra decisiones relativas al diseño de un proceso y a la infraestructura que se necesita para apoyarlo”(Chase, Jacobs y Aquilano; 2009: 22)

Uno de los principales factores a considerar dentro de la estrategia operativa es localización de la planta, su diseño y distribución y selección de equipos.

Como menciona Krajewski y otros (2008) la localización de la instalación es el proceso de elegir un lugar geográfico para realizar las operaciones de una empresa. Las opciones de localización pueden tener importancia crucial para las empresas y producen un profundo impacto en la cadena de valor de una empresa.

El proceso de selección del lugar adecuado para instalar una planta industrial requiere el análisis de diversos factores, y desde los puntos de vista económico,

social, tecnológico y del mercado entre otros. La localización industrial, la distribución del equipo o maquinaria, el diseño de la planta y la selección del equipo son algunos de los factores a tomar en cuenta como riesgos antes de operar, que si no se llevan a cabo de manera adecuada podrían provocar problemas en el futuro y por ende la pérdida de dinero

“El problema de la ubicación de las instalaciones está presente tanto en las empresas nuevas como en las existentes, y su solución es crucial para el éxito eventual de una compañía. Un elemento importante al diseñar la cadena de suministro de una compañía es la ubicación de sus instalaciones”.(Chase, Jacobs y Aquilano., 2009: 387)

Existen diferentes criterios a considerar al momento de tomar la decisión respecto de donde ubicar la planta. Con referencia a este punto los autores argumentan que los criterios que influyen en la planeación de la ubicación de una planta de manufactura y un almacén entre otros son: proximidad con los clientes, clima de negocios, costos totales, infraestructura, calidad de mano de obra y proveedores.

Como se menciona anteriormente otro de los factores que se destaca en la estrategia operativa es el diseño de la planta. Para su determinación como describe Chase, Jacobs y Aquilano (2009) debe considerarse el patrón general del flujo de trabajo el cual define los formatos para ordenar los departamentos de una instalación. A su vez se define que existen tres tipos básicos de formatos (el centro de trabajo, la línea de ensamble y la distribución por proyecto) y uno híbrido (la celda de manufactura).

En caso de identificarse un proceso ordenado con pasos de fabricación el formato de línea de ensamble es el más utilizado. “En una línea de ensamble (también llamada distribución de flujo del trabajo) el equipo o los procesos de trabajo están ordenados siguiendo los pasos progresivos de la fabricación del producto. La ruta de cada pieza es, de hecho, una línea recta”( Chase, Jacobs y Aquilano, 2009: 221).

Para determinar el patrón general del flujo de trabajo es relevante tener conocimiento del proceso el cual se define como “Todo conjunto de actividades que desempeña una organización que toma insumos y los transforma en productos, los cuales, en un plano ideal, representan mayor valor para ella que los insumos originales” (Chase, Jacobs y Aquilano, 2009: 178). Una de las formas convenientes de clasificar el proceso es definir si se fabrica para existencias o si fabrica para pedidos.

Coexisten diferentes alternativas de poder analizar el proceso una de estas herramientas es el diagrama de flujo que permite obtener una visión rápida y clara del proceso, “El análisis de los procesos es una habilidad básica necesaria para comprender cómo opera un negocio. El trazo de un simple diagrama de flujo, que muestre el flujo de los materiales o la información en la empresa, ofrece muchos datos. El diagrama debe incluir todos los elementos de las operaciones y mostrar cómo embonan unos con otros”( Chase, Jacobs y Aquilano; 2009: 177).

No se debe olvidar que en todo proceso industrial es importante determinar los cuellos de botella que puedan aparecer en él. “Está claro que cuando en una determinada instalación (fábrica, almacén, etc) existe el denominado cuello de botella, la capacidad global estará limitada por el output máximo que permite el referido cuello de botella.” (Tejero; 2007: 25). Identificar estos a tiempo permite tomar medidas al respecto.

Otra estrategia funcional a considerar es la de recursos humanos. La tarea principal de un administrador de recursos humanos es mejorar la correspondencia entre las personas y sus empleos. Si se utilizan adecuadamente, estos recursos y capacidades sirven como fortalezas para llevar a cabo actividades de valor agregado y apoyar las decisiones estratégicas. Un de las decisiones que se debe considerar es la estructura que de alguna manera define la capacidad del personal de cada área para formular e implementar los objetivos, las estrategias y las políticas funcionales necesarias. Respecto a la estructura las corporaciones exitosas siguen un patrón de desarrollo estructural a medida que crecen y se expanden. Según describe Wheelen y Hunger (2007) existen tres tipos de estructuras organizacionales básicas la simple, la funcional y la divisional. La primer etapa se caracteriza por el emprendedor que encuentra una empresa para promover una idea (un producto o servicio). El emprendedor toma personalmente todas las decisiones importantes y participa en cada detalle y fase de la organización adoptando una estructura simple.

“La estructura simple no tiene categorías funcionales ni de productos y es adecuada para una pequeña empresa dominada por emprendedores, con una o dos líneas de productos que operan en un nicho de mercado razonablemente pequeño y fácil de identificar. Los empleados tienden a ser generalistas y saben hacer de todo”.( Wheelen y Hunger, 2007: 114)

Es importante una vez seleccionada la estructura y los recursos apropiados especificar la política de compensaciones. La definición de compensaciones según indica Alles (2006) incluye el estudio y análisis de salarios, revisiones de salarios y políticas de beneficios más allá de lo que fijen las leyes vigentes en cada país y el manejo de información estadística para la comparación de mercado. Asegurándose, de ese modo, el pago equitativo dentro de la compañía manteniéndola competitiva al máximo en reclutamiento, contratación y retención del personal calificado.

Existen diferentes tipos de políticas de remuneraciones. Una de estas es la remuneración por competencias o dentro de un esquema de gestión por competencias, según Alles (2006) es aquella que se define sobre la base de características individuales, habilidades o competencias por debajo o por encima de lo que corresponde a esa posición.

Una vez definida tanto las estrategias corporativas, de negocio como las funcionales es importante precisar el negocio en números de manera de concluir

respecto a la viabilidad económica y financiera. Una manera de realizar dicha evaluación es utilizando técnicas como el valor presente de los flujos netos descontados. Dicha técnica se basa en la proyección de los flujos de fondos que generará el negocio y su correspondiente actualización o descuento de manera de lograr reflejar valores actuales. Uno de los términos utilizados por los principales autores es el Valor Presente Neto (VPN) “el VPN es el valor presente de los flujos de efectivo futuros menos el valor presente del costo de la inversión” (Ross, Westerfield y Jaffe, 2012:89). Este indicador permite a los inversores o accionistas tomar decisiones en base al resultado si se quiere mediante un análisis relativamente simple: “el valor presente neto (VPN) es la diferencia entre el valor de un proyecto y sus costos. Lo mejor para los accionistas es que las empresas inviertan en proyectos con VPN positivo y rechacen los que tengan VPN negativo” (Brealey, Myers y Allen, 2010: 115). De manera análoga varios autores recomiendan esta herramienta por las características que posee:

“Al momento de comparar criterios, es bueno tener presentes las siguientes características esenciales de la regla del valor presente neto. Primero, la regla del VPN reconoce que un peso vale más hoy que mañana, porque se puede reinvertir hoy para empezar a recibir intereses de inmediato. Cualquier regla de inversión que no reconoce el valor del dinero en el tiempo, no es razonable. Segundo, el valor presente neto depende sólo de los flujos de efectivo proyectados provenientes del proyecto así como del costo de oportunidad del capital. Cualquier regla de inversión que dependa de las preferencias de los administradores, la selección del método de contabilidad por parte de la empresa, la rentabilidad del negocio actual o la rentabilidad de otros proyectos independientes, conducirá a decisiones mediocres. Tercero, los valores presentes se pueden sumar porque se miden en dinero de hoy (...)” (Brealey, Myers y Allen, 2010:118)

Esta posición claramente destaca la versatilidad y comparabilidad de la técnica del VPN, pero no se debe olvidar que existe otra alternativa como es la tasa interna de retorno. Al igual que con el VPN, el accionista o inversionista debe considerar dicha herramienta en el momento de tener que tomar la decisión de aceptar o no un proyecto:

“La regla de la tasa interna de rendimiento consiste en aceptar un proyecto de inversión si el costo de oportunidad del capital es menor que la tasa interna de rendimiento. Si el costo de oportunidad del capital es menor que la TIR, entonces el proyecto tiene un VPN positivo cuando se descuenta al costo de oportunidad del capital. Si es igual a la TIR, el proyecto tiene un VPN de cero, y si es mayor el proyecto tendrá un VPN negativo (...)”(Brealey, Myers y Allen., 2010:123)

Algunos autores destacan el VPN sobre la TIR pero esta última posee cualidades compensatorias que vale la pena comentar.

Es probable que la TIR haya sobrevivido porque satisface una necesidad que el VPN no atiende. Muchas personas parecen desear una regla que resuma la información de un proyecto en una sola tasa de rendimiento. Esta tasa única proporciona a los analistas una forma sencilla de examinar los proyectos. Sin

embargo, puede decir en su favor que las empresas que emplean el método de la TIR parecen entender sus deficiencias. Por ejemplo, con frecuencia las compañías restringen las proyecciones administrativas de los flujos de efectivo para que sean negativas al principio y estrictamente positivas después. Tal vez, entonces, la capacidad del método de la TIR de captar un proyecto complejo de inversión en una sola cifra y la facilidad de comunicar esa cifra expliquen la supervivencia de la TIR. (Ross, Westerfield y Jaffe, 2012)

Los inversores o accionistas además evaluar la aceptación o no de un proyecto pueden preguntarse o necesitar conocer la capacidad de recuperación de la inversión inicial destinada en el proyecto. Para esto existen técnicas como el periodo de recuperación o payback (en su denominación en inglés). “El periodo de recuperación o payback es el plazo de tiempo que una empresa tarda en recuperar la inversión inicial vía ingreso de los flujos de caja futuros estimados.” (Soriano Martinez y Pinto Gomez, 2006:158). Se mide en años y responde a la pregunta que se hace el inversor que le pide que aporte un determinado capital para iniciar un proyecto y se cuestiona cuando lo recuperará

No se debe olvidar que las tres técnicas mencionadas anteriormente requieren de la estimación de los flujos de fondos futuros y debe existir una congruencia entre los flujos y las tasas de interés a utilizar:

“El presupuesto de capital requiere datos de los flujos de efectivo y de las tasas de interés. Al igual que las tasas de interés, los flujos de efectivo se pueden expresar ya sea en términos nominales o reales. Un flujo de efectivo nominal se refiere a los dólares que se recibirán (o pagarán) en efectivo. Un flujo de efectivo real se refiere al poder adquisitivo del flujo de efectivo.” (Brealey, Myers y Allen, 2010:183)

Es importante mantener un criterio congruente en las variables utilizadas Brealey, Myers y Allen (2010) argumentan que los expertos en finanzas hacen hincapié en la necesidad de mantener congruencia entre los flujos de efectivo y las tasas de descuento. Es decir: Los flujos de efectivo nominales se deben descontar a la tasa nominal. Los flujos de efectivo reales se deben descontar a la tasa real.

No debe olvidarse que los flujos se basan en estimaciones y supuestos por lo cual es fundamental realizar análisis de sensibilidad y de escenarios, los cuales suelen ser tres (optimista, mejor y pesimista). Respecto a este punto Ross, Westerfield y Jaffe (2012) argumentan ¿Cómo puede la empresa aprovechar todo el potencial de la técnica del valor presente neto? Una forma es el análisis de sensibilidad, el cual examina el nivel de sensibilidad de un cálculo particular del VPN a los cambios en los supuestos fundamentales. El análisis de sensibilidad también es conocido como análisis bop [best (mejor), optimistic (optimista) y pessimistic (pesimista)].

Es importante que en los escenarios se deje bien en claro las premisas utilizadas de manera de poder examinar la variabilidad de los pronósticos. Por otro lado existen herramientas que ayudan a tener un parámetro respecto a la variabilidad de los pronósticos una de estas es el punto de equilibrio. Ross, Westerfield y

Jaffe (2012) sostiene que los análisis de sensibilidad y de escenarios indican que hay muchas formas de examinar la variabilidad de los pronósticos. Uno de estos métodos es el análisis del punto de equilibrio. Como su nombre lo indica, este método determina las ventas necesarias para alcanzar el punto de equilibrio. Esta herramienta es un útil complemento del análisis de sensibilidad porque también arroja luz sobre la gravedad de los pronósticos incorrectos. El punto de equilibrio se calcula en términos tanto de la utilidad contable como del valor presente.

De la misma manera algunos autores destacan la utilidad de este último método:

“Cuando realizamos el análisis de sensibilidad de un proyecto o cuando examinamos escenarios alternativos, en realidad nos preguntamos qué pasaría si las ventas o los costos resultaran ser peores que lo estimado. A veces, los administradores prefieren expresar esta interrogante de otra forma y preguntarse qué tanto pueden empeorar las ventas antes de que el proyecto empiece a perder dinero. Este ejercicio se conoce como análisis del punto de equilibrio”.(Brealey, Myers y Allen, 2010:274).

#### **4. MARCO METODOLOGICO**

La metodología aplicada es mixta, cuantitativa debido a que se realizan encuestas a potenciales consumidores del segmento meta. Se utiliza una metodología cualitativa para obtener la información necesaria mediante herramientas de recolección y procesamiento de datos. De manera primaria se lleva a cabo entrevistas, y se utilizan fuentes secundarias como información complementaria.

Se aplican estudios explicativos dirigidos a responder a las causas de los eventos, en este caso la idea causal del plan de negocio. Se basa en explicar por qué ocurrirá un determinado fenómeno y en qué condiciones se da éste.

Se aplica también estudios descriptivos que especifican las propiedades importantes del objeto sometido a análisis como así también la medición de conceptos incluidos en el análisis con la mejor precisión posible.

#### **5. PLAN DE NEGOCIOS**

## 5.1. RESUMEN EJECUTIVO

Global Industry Analysts Inc., una compañía internacional que realiza estudios de mercado, publicó un informe titulado “*Frozen Fruits and Vegetables: A Global Strategic Business Report*”, en el cual indica que el mercado global de frutas y vegetales congelados continúa creciendo y se estima que alcance las 22,6 millones de toneladas en el año 2015.

EE.UU. y Europa continuarán siendo los principales consumidores de frutas y vegetales congelados, sin embargo, Asia y Latinoamérica presentarán el más rápido crecimiento de mercado, logrando tasas anuales de 4% a 5,5% para el período proyectado 2012 – 2015.<<http://www.procomer.com/>> [consulta 12 dic. 2014]

El estudio indica que la diferencia la están haciendo los productos congelados saludables y/o innovadores en cuanto a su contenido o empaque; los productos que sobresalen en esta tendencia se han amparado a nuevas tecnologías de enfriamiento, que permiten a las empresas preservar por más tiempo el contenido nutricional de las frutas y vegetales procesados y congelados.

Este crecimiento es impulsado por el actual ritmo de vida de los consumidores, deseos de productos fáciles de preparar o consumir e higiénicos, que no requieran de limpieza, cortes y demás actividades de la cocina tradicional.

En un contexto como el mencionado, existe claramente una oportunidad frente a un producto como el alcaucil, destacado ampliamente por sus propiedades nutricionales. Las propiedades medicinales no son conocidas por muchas personas pudiendo ser esto el disparador para lograr el crecimiento de su consumo en el mercado local. Adicionalmente la posibilidad de lograr revertir la estacionalidad del alcaucil natural en el mercado y el desconocimiento de su preparación para consumo, mediante la preparación de productos como congelados preparados listo para su uso, es otro de los pilares de la idea. Esta idea facilita la accesibilidad al producto por parte del consumidor y la posibilidad de reforzar su inserción en el mercado y promoción mediante la formación de una marca y acciones de marketing, estrategia ardua de forjar ante la alternativa de un producto genérico como el alcaucil en su estado natural.

La idea se resume en la puesta en marcha de una planta procesadora de alcauciles y la comercialización de los productos generados en el mercado interno. Busca convertir el negocio local de plantación y venta de alcachofa fresca en un negocio amplio apuntado a distintas alternativas, sobre la base de generación de valor agregado, incremento de la participación de mercado y nuevos subproductos derivados. Esta idea tiene como pilar la generación de la marca “Quererte” que busque posicionarse como generadora de productos con el objetivo de acercar los beneficios de la naturaleza a la gente, permitiendo en el futuro poder extender la cartera de productos de la marca.

## 5.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### ESTRATEGIA CORPORATIVA

Considerando que el plan de negocio se realiza sobre un start up, la estrategia adoptada por la compañía una vez iniciada su actividad será desarrollo de producto. Este enfoque se sostiene en un mercado que se considera con potencial de crecimiento e innovación. La empresa buscará desarrollar nuevos productos que lanzará en los mercados definidos como meta. El plan de negocio del presente trabajo se focalizará en desarrollo de productos a base del alcaucil o alcachofa.

Cuadro 2 – Matriz Ansoff

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	1. Penetración de mercado	2. Desarrollo de producto
	Nuevo	3 Desarrollo de mercado	3 Diversificación

Fuente: Elaboración propia.

### ESTRATEGIA DE NEGOCIO

La misión de Quererte es servir las necesidades de un mercado local interesado en productos de origen natural con propiedades saludables y/o medicinales. Para lograr esta meta, se trabajará constantemente en desarrollar y generar valor agregado a lo que la naturaleza brinda de manera de acercarlo al consumidor manteniendo las propiedades que la naturaleza ofrece y con productos elaborados de alta calidad e innovadores.

### VISIÓN

Consolidar a Quererte como una empresa identificada con productos comestibles elaborados sobre la base de recursos naturales destacables por sus propiedades saludables y/o medicinales.

Posicionarse en el año 2024 como líder en Argentina de productos elaborados obtenidos de alcachofas y sus derivados.

## **CONOCIENDO EL PRODUCTO**

El producto principal sobre el cual se desarrolla el negocio es el alcaucil o alcachofa. Este producto será procesado de manera de lograr entregar un producto con valor agregado que permita y facilite llegar al consumidor mediante acciones de marketing.

Con el objetivo obtener conocimiento de la materia prima sobre la cual se desarrollará el proyecto, a continuación se describen sus principales características.

Los datos fueron extraídos del informe titulado Guía para el manejo integrado del cultivo de alcachofa

### **Origen e Historia**

Su centro de origen se ubica en una amplia zona que cubre Asia Menor y el norte de África, formando parte de la cuenca del Mediterráneo e incluye a las islas Canarias, las Egeas y el Sur de Turquía y Siria, donde aún crecen al estado silvestre tres subespecies primitivas (*C. cardunculus*, *C. sibthropiana* y *C. syriaca*), que se consumían unos 2,000 a 2,500 años a.C. aunque las variedades que hoy se conocen parecen derivarse de una desarrollada en Italia.

Fue el médico griego Dioscórides, por la época del nacimiento de Cristo, el primero en escribir sobre la alcachofa y se sabe por el naturalista latino Plinio el Viejo (23 - 69 de nuestra Era) que griegos, romanos y cartagineses la conocieron y apreciaron; conociéndose también que la conservaban en miel o vinagre, sazonada con comino y otras especies aromáticas para consumirlas durante todo el año. Los árabes la llevaron a España desde Marruecos, donde tomó el nombre de alcachofa como una derivación fonética del árabe Al Kharshuf.

La migración italiana que siguió a la primera guerra mundial la introdujo en Argentina y por la misma vía llegó también al Perú.

### **Valor nutritivo**

La alcachofa presenta un bajo contenido calórico y alta proporción de fibra por lo que es considerado una hortaliza light. Si a esto se agrega su exquisito sabor y alto precio, entra por derecho propio en la categoría de “hortalizas especiales” o “de banquete”, como lo es también el espárrago.

A continuación se presenta la composición del valor nutritivo de la Alcachofa:

Cuadro 3 – Valores nutritivos alcachofa

Compuestos	Contenido	Compuestos	Contenido
Agua	86,5 %	Calcio	51 mgr
Ceniza	1,8 gr	Magnesio	10 mgr
Calorías totales	40 mgr	Fósforo	69 mgr
Calorías de grasa	0	Potasio	310 mgr
Carbohidratos	9,9 gr	Hierro	1,1 mgr
Azúcares	1,0 gr	Ac. Ascórbico (Vit. C)	8,0 mgr
Proteínas	2,8 gr	Tiamina (Vit. B1)	0,07 mgr
Grasas	0,2 gr	Riboflavina (Vit. B2)	0,04 mgr
Fibra	3,4 gr	Niacina	0,85 mgr
Colesterol	0	Retinol (Vit. A)	150

Fuente: Guía para el manejo integrado de cultivo de alcachofa.

De acuerdo a su composición la alcachofa no es solo una hortaliza nutritiva sino altamente protectora de la salud, además de adecuada para regímenes de conservación de la figura. Por su contenido de fibra, vitamina C y flavonoides antioxidantes previene la formación de tumores, cáncer del colon, senos y próstata, además de problemas cardiovasculares. Su alta proporción de magnesio le confiere efectos antidepresivos y refuerza el sistema reproductivo. Sumado al folato reduce en las mujeres el riesgo de ciertos defectos cerebrales o espinales del feto durante la gestación. La alcachofa contiene un alcaloide llamado cinarina que es estimulante del hígado y reduce los cálculos biliares así como el colesterol y la formación de ácido úrico.

A la alcachofa se le atribuyen desde tiempos muy antiguos propiedades preventivas contra varias enfermedades, por ejemplo, para los enfermos de hígado, pues ayuda a regular diversas funciones hepáticas. Además, presenta propiedades diuréticas y proporciona inulina, especie de almidón que presenta la particularidad de transformarse en el organismo en levulosa, azúcar natural de fácil asimilación, de gran importancia en dieta de diabéticos.

## Morfología

La alcachofa es una planta de estructura herbácea y originalmente de tipo semi-perenne, aunque por selección genética se han obtenido recientemente variedades anuales. La propagación es por hijuelos, debido a que el uso de semilla produce una gran variabilidad de las características productivas de las plantas resultantes, pudiendo incluso dar origen a una planta similar a cardo silvestre.

Las hojas se insertan alrededor de un tallo muy corto, no visible, formando una roseta como ocurre con las lechugas. Llegan a ser muy grandes, de color verde algo grisáceo, con bordes aserrados de grandes dientes y con nervaduras carnosas y prominentes hacia el envés.

La raíz es carnosa y turgente, su forma varía según el tipo de planta. En las variedades semi-perennes que se reproducen por hijuelos tiende a ser fasciculada y relativamente superficial al principio; en cambio en las variedades de semilla es más pivotante aunque de menor tamaño. En ambos casos se forma en el cuello una especie de corona o rizoma, del que nacen bubones o hijuelos en número variable según la variedad y edad de la planta, que se emplean para instalar nuevos campos.

La corona, punto de unión entre tallo y raíz en una planta de roseta como la alcachofa presenta una serie de yemas en los nudos, éstos originan los hijuelos.

La planta posee un tallo en cuyo extremo principal se desarrolla una inflorescencia que se denomina cabezuela. De las yemas axilares del tallo principal se desarrollan ramificaciones que sustentan alcachofas secundarias y terciarias de menor tamaño. La altura de la planta alcanza hasta 1,8 metros.

Los capítulos florales constituyen la parte comercial de la planta y tienen brácteas carnosas que se traslapan y protegen los numerosos flósculos o flores en formación – de 700 a 1.400 - que son las “espinitas” que se asientan en lo que se conoce por “fondo”. Al madurar la alcachofa las brácteas se abren totalmente y se hacen visibles las flores, que son de forma tubular filamentosa y de color violeta azulado muy intenso.

Cada flor fecundada produce un fruto de tipo aquenio, que en su interior contiene una semilla de color grisáceo, tegumento duro, de tamaño relativamente pequeño

## **Suelo**

La alcachofa se adapta a un amplio rango de tipos de suelos, sin embargo la mayor producción se obtiene en suelos profundos, fértiles con buena dotación de materia orgánica, buen drenaje. Prefiere suelos de textura franca, franco limoso, franco arcillo arenoso y arcillo arenoso. Asimismo, suelos con pH<sup>1</sup> de 6.5 a 7.3, en los cuales su desarrollo vegetativo y radicular es bueno. En suelos ácidos con pH menores a 5.5 se reducen los rendimientos hasta un 30%, dado que existe el bloqueo de los macro y micro nutrientes que dificultan la absorción del agua. En estos casos, para superar estos problemas de suelo se recomienda el encalado.

## **Clima**

### Requerimientos hídricos:

La alcachofa requiere de una adecuada disponibilidad de agua principalmente durante el crecimiento vegetativo, formación de yemas y maduración de

---

<sup>1</sup> pH: medida de acidez o alcalinidad.

cabezuelas florales. La mayor demanda hídrica se presenta al final de la etapa de crecimiento vegetativo e inicio de la formación de inflorescencias. Los niveles hídricos son bastante considerables ya que el cultivo desarrolla una exuberante área foliar

#### Temperatura:

La temperatura óptima para el desarrollo del cultivo se encuentra entre 12 a 20°C. Temperaturas altas (superior a 30°C) determinan aceleración en la apertura de las brácteas de la alcachofa y por consiguiente pérdida de las partes comestibles.

#### Fotoperíodo:

Son plantas de días largos con un fotoperíodo mínimo de 10,5 horas luz.

#### Humedad Relativa:

El grado de humedad relativa debe ser alto, este aspecto influye directamente sobre la apertura de las cabezuelas florales y la fibrosidad de las brácteas. Climas demasiado secos afectan negativamente la calidad de las cabezuelas florales, ya que en un tiempo corto producen apertura de las cabezuelas del mismo modo pierden muy rápidamente su calidad.

### **Tipos de Procesados**

Las alcachofas pueden procesarse en diversas formas, la más común, por brindarle mayor tiempo de vida es la presentación en conserva, que se preparan al natural (en salmuera) y marinadas (en aceite de girasol o de oliva, vinagre y especias aromáticas). Otras formas de proceso son el puré, a base de fondos triturados (“tapenade”). Adicionalmente se puede procesar y presentar congelada.

Los tallos florales o pedúnculos pelados también se podrían procesar en conserva sin embargo, actualmente con ellos se elaboran pastas, harinas y alimentos balanceados, que en cualquiera de los casos se trata de subproductos. Esta última opción podría permitir aprovechar los residuos en el procesamiento de la alcachofa en el presente proyecto.

### **TIPO DE EMPRESA Y FORMATO LEGAL**

La empresa tendrá como formato legal sociedad de responsabilidad limitada.

La decisión del tipo de empresa priorizo la personalidad independiente de sus socios permitiendo sustraer de esta manera la suerte individual de sus integrantes de la suerte de la sociedad

Bajo este análisis se determinaron dos potenciales alternativas Sociedad Anónima o Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Dado que impositivamente, no existen mayores diferencias entre la sociedad anónima y la sociedad de responsabilidad limitada en la selección final se buscó mantener una estructura relativamente simple con miras a su administración y requisitos a cumplir para la misma.

Las características consideradas en la decisión fueron la envergadura del negocio, la fase del proyecto (etapa inicial) y la necesidad de despersonalización del manejo societario y de la separación entre inversionista-capitalista y la administración.

La empresa se desarrollara como una sociedad en formato SRL (sociedad de responsabilidad limitada).

Las principales características de la sociedad seleccionada son las siguientes:

- El capital está dividido en cuotas.
- Los socios limitan la responsabilidad a la integración de las cuotas suscriptas.
- Se pueden aportar dinero o bienes.
- Capital mínimo: no hay.
- Administración: Gerencia – Socio gerente
- Cantidad de socios: mínimo 2 – máximo 50.

### **5.3. ANALISIS DEL ENTORNO DEL NEGOCIO**

#### **CONTEXTO NACIONAL**

Es importante conocer el contexto y el entorno en el que desarrollará la idea o negocio. A continuación se desarrolla el contexto macroeconómico nacional e internacional y una breve descripción del panorama sectorial.

Datos que se encuentran a continuación fueron extraídos de la memoria de los estados financieros de Molinos Rio de la Plata S.A.<<http://www.cnv.gov.ar/>> [consulta 14 dic. 2014]

#### **Desempeño macroeconómico de Argentina 2013**

El 2013 fue un año de recuperación económica moderada en el nivel de actividad. Se revirtieron parte de los factores externos adversos que

condicionaron el crecimiento de 2012 (caída de la cosecha por sequía y marcada desaceleración de la economía brasileña) y ello redundó en una aceleración en el crecimiento de la economía, especialmente en la primera mitad del año.

Según estadísticas oficiales Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec) el Producto Bruto Interno (PBI) real (a precios constantes) aumentó 5,6% interanual en los primeros nueve meses del año. En términos de componentes, el consumo sostuvo una tasa de crecimiento del orden del 7% interanual, la inversión bruta fija del 8%, los volúmenes importados del 11%, mientras que la exportación retrocedió 0,5%.

El incremento del costo de vida se mantuvo estable, aunque en niveles elevados. Durante la primera parte del año rigió un congelamiento de precios que abarcó un listado de productos de consumo masivo, ello atemperó el aumento del costo de vida. Sobre la segunda mitad del año la tasa de inflación volvió a las tasas de crecimiento previas.

Con respecto al sector externo, los volúmenes exportados entraron en terreno positivo a partir del segundo trimestre del año. Tras caer -8,5% anual en el primer trimestre, subieron 4,4% y 2,6% en el segundo y el tercero. El volumen importado, por su parte, lleva tres trimestres consecutivos de suba. Subió en promedio 11% anual durante los primeros 9 meses del 2013.

Los préstamos en pesos al sector privado crecieron a una tasa del 32,5% interanual, por debajo del 40,3% de incremento anual que registraron en diciembre de 2012 y convergiendo a la tasa de crecimiento de los agregados monetarios. El crecimiento de los créditos a empresas ascendió a 32,3% interanual y estuvo vinculado a la "Línea de créditos para la inversión productiva".

Con respecto a las cuentas públicas, en 2013 repitieron la dinámica del año anterior, con ingresos creciendo fuerte pero a ritmo algo menor que el gasto primario. Los recursos fiscales totales subieron 31% anual y rondaron los \$ 720 mil millones, impulsados por las contribuciones de seguridad social y las rentas de la propiedad. Por su parte, el gasto primario (que excluye el pago de intereses de deuda) fue de \$ 740 mil millones, una suba de 33%, con una aceleración en el gasto de subsidios, obra pública y transferencias a provincias, y un aumento sostenido en las erogaciones para sueldos y jubilaciones. Con esto el resultado primario vuelve a ser deficitario y ronda los \$ 20 mil millones.

### **Panorama Sectorial**

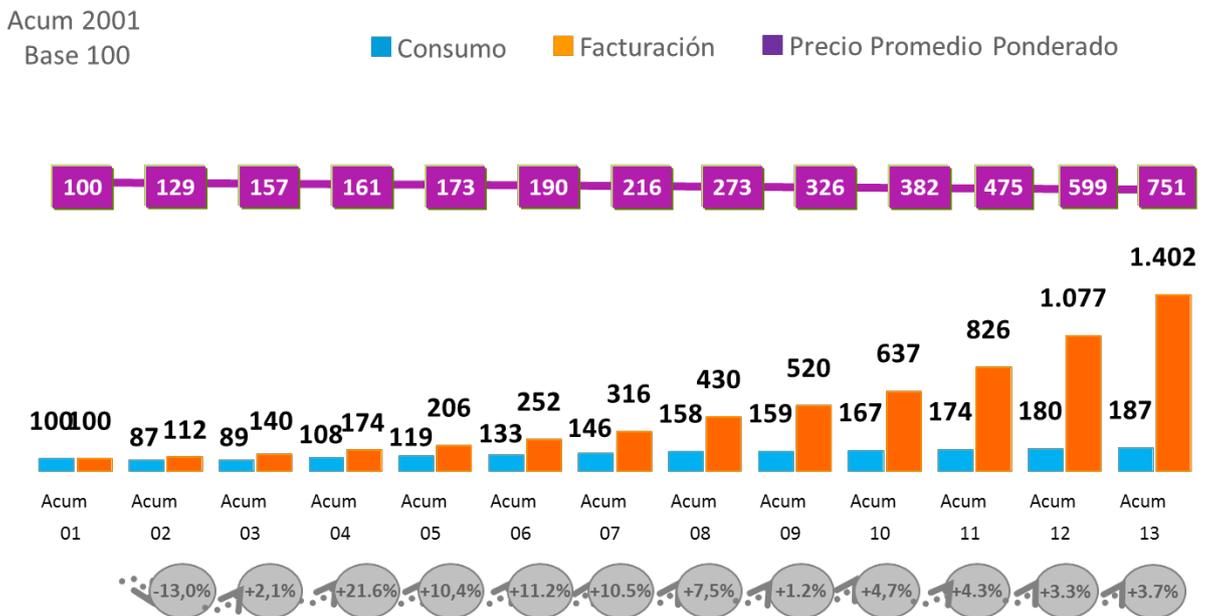
El crecimiento de la economía en 2013 estuvo más apoyado en el sector productor de servicios, que promedió un crecimiento interanual de 6,8% en los primeros nueve meses. Acorde a cifras oficiales (Cuentas Nacionales - Indec) se destacaron las actividades de Intermediación financiera (+22%), el Comercio (+9%) y Transporte y comunicaciones (+7%).

Entre los sectores productores de bienes, el mayor impulso lo dieron las actividades agropecuarias que promediaron una tasa de crecimiento del orden

del 11%, sustentada básicamente en el aumento de la cosecha agrícola que pasó de un total de 91 millones de toneladas en la campaña 2011/12 a 105 millones de toneladas en la campaña 2012/13.

La industria, por su parte, tuvo una leve contracción. Según el Estimador Mensual Industrial (EMI-Indec), la variación acumulada en los 12 meses de 2013 con respecto al mismo período del año anterior presenta una caída de -0,2% pero con heterogeneidad entre sectores. Entre los que registraron algún retroceso se encuentran la Industria alimenticia (-1,1%) originado básicamente en el sector de Molienda de cereales y oleaginosas (-5,6%), Industria textil (-0,8%), Industria del Tabaco (-5,1%) y Refinación de petróleo (-1,4%). Las mayores subas se verificaron en Materiales de construcción (+6,2%), Vehículos automotores (+3,7%) y Metálicas básicas (+3,4%).

Cuadro 4 - Evolución del Consumo. Variación en Volumen Alimentos y Bebidas, Cosmética, Tocador y Limpieza



Fuente: Nielsen Retail Index - 75 categorías –Octubre/Noviembre 13

Cuadro 5 - Apertura variación en volumen versus 2012 Alimentos y Bebidas, Cosmética, Tocador y Limpieza

Total canasta	3,7%
Bebidas	2,0%
Cosmética y tocador	2,3%
Alimentos	7,3%
Limpieza	1,8%

Fuente: Nielsen Retail Index - 75 categorías –Octubre/Noviembre 2013

Incluye: Supermercados, Autoservicios, Tradicionales, Kioscos, Minimercados, Farmacias y Perfumerías – Total País sin área Austral.

## ANALISIS PEST

Avanzando con el análisis del contexto se ha identificado los factores del entorno general que podrían afectar al proyecto dividiéndolos en los siguientes cuatro tópicos político, económico, social y tecnológico. Sobre cada factor se desarrolló la situación actual y la perspectiva futura.

Algunos de los datos que se encuentran a continuación fueron obtenidos de notas e informes de las siguientes sitios <<http://www.redcame.com.ar/>> <<http://www.infobae.com/>>. <<http://www.telam.com.ar/>> <<http://www.lanación.com.ar/>> [consulta 14 feb. 2015]

### a) Político

#### Final de gestión de gobierno actual

##### Situación actual

El sector industrial espera un cambio de dirección en la gestión que habilite la reactivación de la industria sin posturas extremas.

Los analistas coinciden en que el nuevo gobierno no desembarcara con cambios radicales pero si deberá atender de manera medianamente rápida cambios de índole económicos que sufren un retraso propio de un gobierno saliente.

##### Perspectiva futura

Un cambio de gobierno abre la posibilidad de nuevas políticas en materia económica, fiscal y monetaria, esto genera expectativas que impactan en el

crecimiento en el periodo final del actual gobierno, a la espera de la llegada de ese cambio. Todo este efecto más los posibles beneficios que otorguen las medidas tomadas por el nuevo gobierno marcan la posibilidad de que exista una reactivación económica.

## **b) Económico**

### **Presión fiscal**

#### Situación actual

La presión impositiva es alta. Se encuentra desactualizado el esquema de impuestos respecto de la economía bajo la cuales fueron concebidos y la realidad del país actual. Esto claramente afecta al consumo y la inversión privada. La Argentina tiene un nivel de presión tributaria cercana al 34% del producto bruto interno (PBI), comparable a la de los países desarrollados, pero sin una contraprestación de servicios públicos equivalente.

#### Perspectiva Futura

Este es otro de los ejes centrales que tendrán que formar parte de la agenda prioritaria del gobierno entrante para reactivar la economía.

### **Retraso cambiario**

#### Situación actual

El país tiene un retraso en materia cambiaria (los ajustes de la moneda se encuentran por debajo del proceso inflacionario) y se encuentra además detrás de los vecinos de la región en materia devaluatoria.

#### Perspectiva Futura

De cara al comercio dentro de la región deberá realizarse un ajuste inminente.

### **Inflación**

#### Situación actual

Una política económica con desfasaje entre gastos e ingresos y con expansiones en la base monetaria como compensación provocó un contexto inflacionario en los últimos años. Al nivel actual provoca incertidumbre en las operaciones comerciales y comienza a generar efectos de decrecimiento en la economía.

#### Perspectiva Futura

La inflación es uno de los desafíos del nuevo gobierno aunque se sabe que su normalización no es una tarea fácil.

### **Acceso a créditos empresas**

### Situación actual

Más allá que existen programas especiales de financiamiento el cambio en la política económica les ha representado a las empresas un golpe duro en términos de acceso al financiamiento, lo que dificulta las posibilidades de planificar con un horizonte de mediano y largo plazo.

### Perspectiva futura

Se espera que los cambios en la macro economía tengan un impacto positivo en el acceso al crédito.

## **c) Social**

### **Empleo**

#### Situación actual

Los planes sociales no permiten transparentar los valores reales de nivel empleo. Existe una pérdida de la cultura del trabajo en toda la cadena social y productiva que se refleja en la escasez de mano de obra. Es menester la capacitación de jóvenes en escuelas agro-técnicas y la voluntad del Estado de incentivar el trabajo genuino.

#### Perspectiva futura

Se espera que un cambio macro-económico pueda tener impacto en esta variable.

### **Tendencias de consumo**

#### Situación actual

Tendencia al consumo de productos saludables basada principalmente a una mayor preocupación de las personas por su salud, y al conocimiento científico que respalda el hecho de que una alimentación saludable ayuda a prevenir enfermedades y proteger la salud.

#### Perspectiva futura

Pese a que muchos de esos productos son más costosos que los tradicionales, el boom del consumo de productos saludables y fortificados parece no tener techo

### **Responsabilidad social de empresas**

#### Situación actual

Las empresas y productores se esfuerzan por estar dentro de los parámetros demandados por la sociedad, debería impulsarse desde el gobierno una batería de incentivos para incluir naturalmente a todos los actores de la industria en esta

tendencia que no es moda si no más bien necesidad para el uso consciente de recursos limitados, cuidado de generaciones futuras e inclusión social.

#### Perspectiva futura

Se espera que esta tendencia siga desarrollándose en el futuro.

#### **d) Tecnológico**

##### **Proceso productivos**

#### Situación actual

Las demandas del consumidor y la sociedad marcarán determinadas tecnologías encaminadas a favorecer la seguridad y sanidad de los productos alimentarios, pero también a que las empresas del sector adopten las estrategias adecuadas para participar activamente en la protección del medio ambiente.

#### Perspectivas futuras

Hacia el futuro se espera el desarrollo de los procesos productivos impulsado por innovaciones tecnológicas y tendencias de consumo.

##### **Potencial de innovación**

#### Situación actual

Planes de desarrollo pensados a mediano y largo plazo, políticas de gobierno en materia de innovación productiva y tecnológica, aporte desde el ámbito académico de profesionales altamente calificados más una tradición de larga data hacen del país un gran escenario propicio para la innovación continua en busca de la excelencia, siendo desde la realidad de los números un gran jugador en el mercado mundial más allá de la realidad que atraviesa en esta etapa.

El índice Mundial de Innovación 2013 -elaborado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) y la Universidad Cornell, de Estados Unidos- registra un fuerte progreso de la Argentina, que se sitúa en el puesto 56º, tras ubicarse en el 70º durante el 2012. En ese sentido, se examinan aspectos como instituciones, capital humano e investigación, infraestructura, desarrollo de los mercados y empresarial, producción de conocimientos y tecnología, y producción creativa.

#### Perspectiva futura

Se espera que se mantenga la tendencia mencionada en la situación actual.

A continuación se muestra un cuadro donde se categoriza cada uno de los factores de acuerdo al grado de impacto.

**Cuadro 6 – Análisis  
PEST**

PEST	Driver/Factor	Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
Político	Final de gestión de gobierno actual					
	Comercio exterior					
	Fomento de la industria					
	Modificaciones de marco legal					
Económico	Presión fiscal					
	Retraso cambiario					
	Inflación					
	Acceso a créditos empresas					
Sociocultural	Empleo					
	Tendencias de consume					
	Responsabilidad social de empresas					
Tecnológico	Proceso productivos					
	Potencial de innovación					

Fuente: elaboración propia.

Del análisis realizado se destaca como extremos negativos la inflación y la presión fiscal de Argentina siendo el extremo positivo la posibilidad de aprovechar la tendencia al consumo de productos naturales y saludables.

Consideramos que el aspecto negativo de la inflación podrá ser minimizado con el producto seleccionado y el segmento blanco. Dicho segmento permite absorber con mayor facilidad los incrementos de precio dado que su selección se basa en la calidad y beneficios que otorga el producto y deja en segundo lugar el precio.

Es importante mencionar con relación a este punto que los valores utilizados para la proyección de flujo de fondos fueron basados en valores reales dejando de lado la estimación de los efectos inflacionarios y buscando abordar el análisis financiero con un enfoque prudente.

## **5.4. ANTECEDENTES DEL SECTOR**

### **ANALISIS DE MERCADO/SECTOR**

Teniendo en cuenta que el plan se consiste en poner en marcha en una planta procesadora de alcachofas siendo su producto principal los corazones congelados a continuación se analiza el mercado de alcachofa y el mercado de hortalizas congeladas.

### **Análisis de mercado argentino de alcachofa fresca**

La inmigración italiana fue la más numerosa y junto con la española, formó el grueso de la población argentina. La mayor parte de los argentinos descienden en distinto grado de inmigrantes italianos o españoles. La gastronomía española e italiana es la principal consumidora de alcachofas.

Introducido en el país por los inmigrantes italianos en la década del 50, el alcaucil, viene bajando en su consumo per cápita desde hace varios años, circunstancia atribuible al desconocimiento por parte del consumidor de sus beneficios para el cuidado de la salud y a cómo prepararlo o cocinarlo, sumado a la inexistencia de un producto estable debido a ser una verdura estacional.

Las características específicas del mercado de alcachofas frescas según datos extraídos de la web <<http://www.minagri.gob.ar>> [consulta 14 dic. 2014] son las que siguen:

- Entre los principales productores la localidad bonaerense de La Plata cuenta con 700 hectáreas implantadas, región de Cuyo con 400, Rosario con 200 y Mar del Plata unas 100 hectáreas.
- Se estiman 2000 hectáreas sembradas en todo el país. Se estima un rinde promedio entre 7.000 a 12.000 kg por hectárea. A un rinde promedio de 12.000 kg por hectárea se alcanzarían 24.000 toneladas por año. (estos datos son publicados por el ministerio de agricultura, ganadería, pesca y alimentos sobre la base de estimaciones privadas ya que no existen datos oficiales)
- La comercialización interna se canaliza a través de supermercados o de las grandes cadenas de hipermercados y otra parte a mercados concentradores cuyos clientes son las verdulerías de barrio. Los precios se definen por la oferta y demanda del producto.
- Argentina en el 2005 se encontraba entre los principales productores de alcachofa del mundo, representando el 7 % del mercado mundial. El 52 % de la producción mundial de alcachofa se concentra en España e Italia (dato 2005).
- Argentina logro exportar alcachofa pero en los últimos años dado la política monetaria (retrazo del USD) y altos costos de producción fue prácticamente nula este tipo de operaciones comerciales.

### **Variedades cultivadas en la Argentina**

El cultivo se centralizó en dos variedades, el “Ñato” (de origen incierto y casi en extinción) y el “Francés”, que no es otro que el Romanesco de la zona del Lazio. En otras zonas del país, se impuso el material “Blanco de Navarra” que derivó en el llamado “Criollo o Blanco Argentina” más apto para industria. La producción actual está montada principalmente en el uso de estas variedades que son de reproducción clonal.

La superficie cultivada con materiales propagados por semilla es aún muy pequeña dentro de nuestro territorio, con perspectivas de crecimiento interesantes, observándose en cambio que en los países limítrofes, un rápido aumento de la superficie destinada a dicho cultivo debido la incorporación de semillas.

### **Desarrollo de la indicación geográfica para los alcauciles de La Plata**

El alcaucil tiene una relación estrecha con la región de La Plata. Se encuentra en proceso la tramitación ante el ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de indicación geográfica del alcaucil de la ciudad de La Plata. Se pretende llegar a la implementación de una barrera comercial que permita el desarrollo estratégico del cultivo del alcaucil dentro de los productos de mayor relevancia perteneciente al cinturón hortícola de La Plata. Esto marca la calidad del producto y la relación origen calidad de este. Esta relación de calidad de producto con la región será uno de los puntos a remarcar en la estrategia de marketing.

### **Mercado de hortalizas congeladas**

A continuación se analiza el mercado y consumo de hortaliza congeladas en la provincia de Buenos Aires sobre la base de información obtenida de un estudio sobre incentivos y obstáculos en el consumo de frutas y hortalizas en mujeres del área metropolitana de Buenos Aires realizado por el INTA. <<http://www.inta.gob.ar>> [consulta 12 dic. 2014].

El estudio demuestra que el perfil del consumidor de estos productos presenta diferencias según la edad. En los hogares con integrantes entre 20 y 30 años, el consumo de hortalizas en conserva es muy frecuente; en los integrados por personas entre 30 y 50 años prefieren las hortalizas congeladas, y en los compuestos por adultos de 50 años, la tendencia es hacia las hortalizas frescas.

Las preferencias de los jóvenes por los productos en conserva se debe a la practicidad, el ahorro del tiempo en la cocina, la confianza en la calidad y la posibilidad de disponer del producto en contra estación. Por otra parte, el consumo de congelados preferido por los adultos entre 30 y 50 años se debe al rico sabor, la buena duración y calidad y la limpieza e higiene en su uso. Finalmente, las personas de 50 años se inclinan hacia las hortalizas frescas a causa de una mayor disponibilidad de tiempo

El factor tiempo y el crecimiento de los productos congelados:

Los cambios en el rol de la mujer, desde hace varias décadas, llevaron a ésta a insertarse en el mercado laboral y a su vez, en la mayoría de los casos, a seguir cumpliendo con las tradicionales funciones de género ligadas al hogar y la maternidad. En este estilo de vida actual, el tiempo se vuelve escaso, ocupando un lugar privilegiado. En coincidencia con esto la principal razón que dificulta el consumo de hortalizas la falta de tiempo para dedicarle a la elaboración de estos alimentos. La cocción requiere de un largo y complejo proceso. Estas preferencias manifiestan la tendencia de crecimiento en los últimos años de la oferta de productos congelados, mínimamente procesados o listos para comer y cocinar. Según un estudio de la Consultora ACNielsen, durante el año 1999 el consumo de alimentos congelados en la Argentina aumentó un 7,5 %, siendo uno de los productos más buscadas las hortalizas. Como señala un artículo de la publicación de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, Alimentos Argentinos los congelados no deben ser pasados por alto porque se están integrando en forma creciente al consumo. En el mercado local es evidente su crecimiento. Las ventas de congelados son consideradas un buen anticipo de la tendencia del consumo de las familias con escalas de ingresos medios a altos.

## 5.5. ANALISIS COMPETITIVO

### ESTRATEGIA COMPETITIVA GENERICA

Se aplicará para este negocio la estrategia de enfoque la cual tiene dos variantes o alternativas. En el enfoque de costo una empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco, mientras que en el enfoque de diferenciación una empresa busca la diferenciación en un segmento blanco.

Específicamente se utilizara una estrategia de enfoque centrándose en un grupo de compradores, procurando dar un servicio/producto excelente a un mercado particular. Las estrategias funcionales serán desarrolladas teniendo presente dicha estrategia.

La estrategia seleccionada se fundamenta en que la compañía atenderá mejor a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. Se buscara obtener una ventaja competitiva dedicándose a segmentos exclusivos aprovechando la existencia de sectores mal servidos por competidores que poseen objetivos muy amplios.

Cuadro 7 – Estrategia competitiva

**Costo más bajo**      **Diferenciación**

<b>Objetivo amplio</b>	1. liderazgo en costo	2. Diferenciación
<b>Objetivo limitado</b>	3 a. Enfoque de costo	<b>3 b. Enfoque de diferenciación</b>

Fuente: elaboración propia.

Como parte de la estrategia de diferenciación será identificando un segmento blanco. Se buscará generar una marca que satisfaga la necesidad de ese segmento pero se adapte constantemente para evitar la erosión y se diferencie claramente de la competencia por sus cualidades y características.

Se buscará diferenciar el producto con la incorporación de atributos en el packaging para animar a los clientes destinados a percibirlo como diferente y deseable.

La cultura de la empresa ira alineada a esta estrategia de diferenciación. Todos trabajaran en post del objetivo de lograr satisfacer las necesidades y servir a nuestro segmento de una manera diferencial y superior a los competidores con objetivos amplios.

## ANALISIS COMPETENCIA DIRECTA

En los puntos siguientes se detalla un breve análisis de la competencia:

- El principal competidor directo y producto sustituto de estos es la alcachofa fresca y las alcachofas elaboradas en conserva.
- La alcachofa fresca es un mercado que lo produce pequeños y medianos horticultores se comercializa en grandes cadenas de supermercados o mercados de frutas y verduras concentradores que distribuyen a verdulerías de barrio. (Ver entrevista 1 en Extras)
- La alcachofa fresca en Argentina es estacional siendo la producción entre Junio y noviembre de cada año. (Ver entrevista 1 en Extras).

- El mercado de alcachofa fresca posee precios altos en los primeros meses de cosecha y luego la curva de precios es claramente descendente hasta alcanzar el mínimo a fines de octubre. (Ver entrevista 2 en Extras).
- La alcachofa fresca se comercializa principalmente en verdulerías y supermercados. (Ver entrevista 1 en Extras).

## ANALISIS FODA

En los cuatro puntos siguientes se listan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio.

### Fortalezas:

- 1) Producto identificado con la región de La Plata (zona de producción).
- 2) Producto innovador en Argentina (la alcachofa congelada no existe actualmente en el mercado local).
- 3) Generación de valor agregado sobre un producto genérico como el alcaucil fresco.
- 4) Producto que facilita el consumo (listo para consumir).
- 5) Revalorización del producto y generación de una marca fuerte con herramientas como acciones de marketing.
- 6) Creación de una marca que permita extender a nuevos productos.
- 7) Proceso de industrialización (producto congelado mediante el sistema denominado “*Individual Quick Freezing*” (IQF)) que mantiene las propiedades de la alcachofa intactas y estabiliza su oferta.
- 8) Cadena logística propia, generación de cartera de clientes.
- 9) Cercanía entre la zona de producción de alcauciles lo que permite mantener una excelente calidad en la materia prima.
- 10) Cercanía con la zona de comercialización (mercado meta).

### Debilidades:

- 1) Producto nuevo / presencia de marca.
- 2) Obtención de mano de obra estacional (temporal).
- 3) Precio de compra fluctuante.

### Oportunidades:

- 1) Implementación de nuevas tecnologías en el productor, como el uso de materiales híbridos, riego por goteo, fertirrigación y el uso de acolchado plástico y el control integrado de plagas en el cultivo que permiten mejorar la calidad de la materia prima.
- 2) Posibilidad de exportación (El producto congelado permite su exportación)

- 3) Creciente demanda por productos saludables.
- 4) Tendencia por consumir productos de rápida preparación.
- 5) Posibilidad de estabilizar la demanda.

#### **Amenazas:**

- 1) Situación económica argentina (inflación, presión fiscal, etc.).
- 2) Elevados costos de transporte terrestre.
- 3) Falta de organización de los productores agrícolas que afecte la calidad de la materia prima.
- 4) Manejo post-cosecha inadecuado por parte de los agricultores.
- 5) Ingreso de competidores.

### **ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

Las empresas difieren entre sí en función de cinco fuerzas competitivas básicas. La comprensión de éstas es fundamental para poder desarrollar una estrategia que asegure el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Estas cinco fuerzas competitivas son:

#### **La amenaza de entrada de nuevas empresas**

En el sector agroindustrial, particularmente en el rubro de conservas de alcachofa, no existen grandes empresas abocadas y no les sería atractivo dedicarse a alcachofas congeladas ya que no es el *core* del negocio. Los productos congelados no se consideran, por el lado de la oferta, como sustitutos de las conservas, al requerir una logística diferente basada en la necesidad de refrigeración tanto en la cadena de distribución como en el hogar. Más aún, difieren, ya en el proceso de producción, en ciertas etapas así como en la tecnología necesaria.

Por el lado de grandes productores de vegetales congelados dado que el foco inicial será el mercado gourmet no sería atractivo por la escala ya que apuntan a un mercado de verduras de consumo masivo. El beneficio que tiene este tipo de empresas es que el proceso de congelamiento, almacenamiento y distribución podría aprovecharse en el caso de la intención de participar como jugador en este mercado.

Otra barrera de entrada se encuentra en la necesidad de capital para entrar en el sector.

Debido a la alta inversión que implica la implementación y puesta en marcha de una planta procesadora vegetales congelados, es necesario disponer de recursos.

En relación con el acceso a las materias primas, las empresas ya establecidas logran un cierto grado de fidelidad con los agricultores debido a experiencias previas, la reputación ya obtenida y el grado de confianza alcanzado.

Las políticas de gobierno que pudieran limitar o impedir la entrada en el sector son casi nulas.

### **La amenaza de productos sustitutos**

La segunda fuerza competitiva hace referencia a la facilidad con la que los compradores podrían sustituir el producto del estudio por otro. Para el caso de la alcachofa congelada se puede considerar que es sustituible con la alcachofa en estado fresco o conserva.

La tendencia al consumo de productos naturales de fácil preparación en el mercado y los cortos períodos de producción de alcachofa para su comercialización en fresco, debido a su estacionalidad, disminuyen la posibilidad de sustitución de éstas por el producto congelado o en conserva.

También se podría considerar como sustitutos otras verduras congeladas. En este sentido el alcaucil se diferencia por sus cualidades medicinales y propiedades. Estar dirigido a un mercado gourmet hace que el mercado meta priorice las cualidades del producto en comparación con otras alternativas.

Por ello se puede suponer que la amenaza de reemplazo de la alcachofa congelada por productos sustitutos en el corto plazo es considerada como de baja probabilidad de ocurrencia.

### **El poder de negociación de los compradores**

Como en todos los mercados, no todos los compradores son iguales. Estos pueden tener o no cierto poder de negociación.

Con foco en el mercado gourmet y particularmente en el sector de restaurantes y supermercados seleccionados, más allá que hace más compleja la distribución, aumenta el poder de negociación con los compradores.

Por otro lado se definió la alternativa en el corto plazo de colocar el producto en cadenas de supermercados, pero siempre apuntando a aquellas que prioricen la calidad del producto gourmet y que busque la diferenciación y no basada en precio (cadenas como Jumbo o Disco de la empresa Cencosud). En este último ejemplo el poder de negociación será menor pero se ganará en utilización de capacidad de planta y en simplicidad de entrega y distribución.

### **El poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de la materia prima principal, como es la alcachofa natural, tienen un poder de negociación menor al de los compradores, debido a que en primer lugar, existen pequeños y medianos agricultores que actualmente producen la alcachofa, en la mayoría de los casos con poca capacidad de organización y de negociación.

En muchos casos el proveedor depende de la empresa productora por el acceso a crédito y capital de trabajo.

Asimismo, cabe mencionar que los proveedores en su mayoría no se encuentran organizados y tampoco cuentan con el capital necesario para una integración hacia delante.

### **La rivalidad entre los distintos competidores del sector**

El mercado de alcachofa congelada es un mercado inexistente en Argentina.

La tendencia a la alimentación con productos naturales con propiedades y a la necesidad de rapidez y simplicidad en la preparación son pilares del producto.

El nivel de competitividad que se da en la industria de la alcachofa en conserva es relativamente bajo, son productos no masivos con jugadores de escala relativamente pequeña.

El mercado de verduras congeladas en Argentina está dominado por pocos jugadores.

Según datos obtenidos en <<http://www.alimentosargentinos.gov.ar>> [consulta 14 dic 2014] las principales marcas destinadas al segmento hogareño de vegetales congelados son: Granja del sol, de Molinos Río de la Plata, y con su planta ubicada en Santa Lucía, provincia de San Juan y las marcas Green life, Mariel y Quickfood, de Quickfood con sus instalaciones ubicadas en Arroyo Seco, Santa Fe. Las principales especies que se comercializan congeladas son acelga, arvejas, brócoli, chauchas, cebolla picada, choclo y espinaca. Algunas empresas también elaboran zanahorias y espárragos. Son comunes también las mezclas de vegetales que se comercializan como, Ensalada jardinera, Ensalada primavera, mix de vegetales y mix de vegetales y pollo. Granja del Sol también incluye dentro de su línea de congelados a las croquetas de acelga y croquetas de brócoli. Las formas de presentación más habituales para el mercado hogareño son bolsas de 300, 400 y de 800 gramos.

Dado que el foco inicial sería el mercado gourmet no será atractivo para los grandes productores de verdura congelada ya que apuntan a un mercado de verduras de consumo masivo.

## **5.6. PLAN DE MARKETING**

### **OBJETIVOS COMERCIALES**

#### **A Corto Plazo**

Creación de la marca “Quererte”, introducirlo positivamente en el mercado productos gourmet. Aprovechar la obtención de productos naturales, subproductos y el beneficio medicinal de estos. Promocionar los beneficios nutricionales y medicinales de los productos. Iniciar el negocio con alcauciles congelados y subproductos. Lograr estabilizar la oferta de alcachofas (actualmente el producto es estacional y esto genera grandes fluctuaciones en los precios debido al efecto oferta/demanda).

### **A Mediano Plazo**

Lograr la solidez mediante acciones de marketing que garanticen la permanencia y estabilidad del negocio, posicionando la marca en el mercado.

### **Generales o a Largo Plazo**

Brindar un producto de calidad y una experiencia positiva que genere la recompra y la difusión favorable para el negocio. Posicionarse como líderes en el mercado de productos gourmet y/o medicinales. Desarrollar la marca permitiendo anexar nuevos productos a la misma.

En particular posicionarse como líder en la generación de productos sobre la base de alcachofas logrando generar diversidad y variedad de subproductos/productos.

## **4 PS**

A continuación se desarrollan las estrategias respecto al producto, precio, plaza y promoción.

### **PRODUCTO**

El negocio se basa en desarrollar un producto principal, productos secundarios y subproductos sobre la base de alcaucil

El producto principal es el alcaucil congelado. La decisión de que sea el producto principal apunta no solo estabilizar la oferta si no lograr facilitar su consumo y mantener las propiedades del producto. Desde la recolección hasta el congelado de las verduras transcurre poco tiempo, normalmente unas horas, mucho menos que el que pasa hasta que las verduras frescas llegan a la mesa, que puede ser de varios días o incluso semanas. Este rápido procesamiento hace que los nutrientes se mantengan prácticamente intactos en las verduras congeladas y su contenido en algún caso llega a ser superior al de las verduras frescas.

El detalle de los productos es el siguiente:

#### **Producto principal:**

Corazones de alcachofa congelados listos para utilizar (bolsa de 300 y de 800 gramos).

Los corazones son alcachofas desprovistas de hojas exteriores y troncos, corazón cerrado y carente de sobre-maduración interior. Ver imagen en anexo ii.

La caducidad del producto se estima en 18 meses, lo cual permite que se comercializado toda el año sin inconvenientes. Según la entrevista 3 detallada en Extras en España un producto similar con este proceso de congelado tiene una duración de 24 meses.

La preparación del producto es muy simple ya que principal característica es estar en condiciones listo para su uso. El método de cocción es el siguiente: en un recipiente con agua hirviendo, se vierte la cantidad de producto deseada, sin descongelar previamente. Se añade sal. Se espera a que vuelva a hervir y se mantiene el hervor a fuego moderado de 10 a 15 minutos aproximadamente. Se escurre y utiliza a conveniencia. El producto de la bolsa que no se vaya a utilizar se debe volver a cerrar, para devolverlo lo más rápido posible al congelador.

#### **Productos secundarios:**

- Pasta de alcachofa (tapenade de alcachofas) (envase de 300 gramos).
- Alcachofa en conserva (envase 300 gramos)

#### **Subproducto:**

- Resto de producción venta como alimento balanceado para animales (bolsas de 25 kg).

La parte fibrosa servirá para el alimento balanceado de animales menores (patos, conejos, etc.) o como complemento del forraje para la ganadería lechera.

#### **Que se espera de los productos:**

En todos los casos lograr que la alcachofa sea una verdura de fácil consumo y posicionar la misma revalorizando sus beneficios nutricionales. Lograr que el principal producto de consumo actual alcachofas al natural, que posee una oferta estacional, se logre estabilizar mediante el lanzamiento un producto congelado listo para el consumo. Buscar dar a conocer los beneficios que otorga la planta/hortaliza al máximo apuntalándose en la generación de una marca y acciones de marketing.

#### **PLAZA**

#### **Mercado**

El mercado objetivo será La Plata y Ciudad autónoma de Buenos Aires. Igualmente se analizará la posibilidad de extenderse a provincia de Buenos Aires y otras provincias.

El objetivo es alcanzar como objetivo 0,8 % del mercado local total estimado de alcauciles, lo cual implicaría abastecerse con el 2,3 % de la producción actual de la región de La Plata.

### **Segmento a servir**

#### Género:

Hombres y mujeres.

#### Edad:

Entre los 30 y 60 años.

El segmento se divide en dos rangos: Un rango de personas de entre 30 y 50 años demandantes de hortalizas congeladas por su rico sabor, la buena duración y calidad y la limpieza e higiene en el uso, personas con falta de tiempo para dedicarle a la elaboración de estos alimentos y que buscan aumentar la participación en su dieta de los productos saludables que se destaquen por sus propiedades naturales. Un segundo rango de edad de entre 50 años a 60 años que más allá de poseer mayor disponibilidad de tiempo valorará un producto con propiedades medicinales disponible fuera de temporada.

#### Perfil del cliente:

Clase media y alta con atracción a comida gourmet y saludable. Consumidor orgánico.

Son personas que generalmente tienen el hábito de practicar deportes con frecuencia, buscan estilo de vida que privilegie contacto con la naturaleza.

Son personas preocupadas por la salud y calidad de vida, privilegian terapia y medicinas alternativas.

### **Análisis de mercado objetivo**

El proyecto se focaliza principalmente en un mercado de productos gourmet basados en una estrategia que define claramente el segmento blanco.

En este mercado se destacan las siguientes características:

- Demanda derivada: Se puede identificar claramente en el caso de venta a restaurants gourmet. La venta de del producto depende en gran parte de la demanda que genere el comensal de platos preparados con alcachofas.

- Compradores concentrados geográficamente: Los principales clientes objetivos se encuentran concentrados en la provincia de Buenos Aires. Dentro de la provincia se destaca la ciudad de Buenos Aires y la ciudad de La Plata como centros de concentración, la densidad poblacional y el poder adquisitivo de la misma hace estos centros atractivos para los productos analizados en el presente plan.
- Relación estrecha cliente proveedor: Convivir en un mercado gourmet hace importante la cercanía en la relación con el cliente, los productos deben ser diferenciales buscando la alta satisfacción del cliente destacándose para este fin la buena comunicación y promoción. Se debe remarcar la calidad y sus propiedades, y brindar un servicio personalizado para el mercado meta que genere un diferencial respecto de las alternativas a que pueda tener acceso el potencial consumidor.

## **PRECIO**

El proyecto no se orientará al precio, si no que buscará diferenciarse por calidad. Brindar un producto de calidad que busque quebrar la oferta estacional que actualmente otorga la alcachofa fresca. Con productos elaborados como corazones congelados y pasta lograr obtener nuevos productos derivados de la alcachofa con una mayor duración en oferta y que logre mantener las propiedades del producto natural.

Para determinar el precio se utiliza principalmente la metodología de basarse en la competencia: Tomando como punto máximo el precio más alto que de la alcachofa fresca en el mes de menor oferta (Junio). A su vez se consideró valores de productos similares como son brócolis congelados o pastas de aceitunas.

Sobre la base de estos componentes se determinó un valor de referencia para definir el precio (base año 2014).

Detalle de precios:

- Corazones congelados (envase de 300 gramos y 800 gramos).  
 Precio venta público 40 pesos / 98 pesos respectivamente.  
 Precio venta promedio 85 pesos el kilo.
- Pasta de alcachofa y alcachofa en conserva (envase 300 grs)  
 Pesos venta al público 45 pesos.  
 Precio venta promedio 105 pesos el kilo.

- Restos alimento balanceado kilo:

Precio venta 3 pesos desde fábrica.

En la definición del precio sugerido al público se tuvo en cuenta el margen de ganancia del vendedor. Ver debajo cuadro detallado.

Cuadro 8 – Márgenes estimados canal de venta

Producto	Envase gramos	Precio sugerido Venta público	Precio venta canal	Márgen canal	%
Congelado	300	40	27	13	48%
Congelado	800	98	67	31	46%
Tapenade	300	45	32	14	43%

Fuente: elaboración propia.

## PROMOCIÓN

### Comunicación

#### Vendedores propios

Se utilizará una fuerza de venta de vendedores los cuales a su vez llevarán a su cargo la función de promoción y marketing del producto.

El vendedor estará encargado de formar la cartera de clientes principalmente del segmento restaurant gourmet y comercios/supermercados de productos gourmet.

Inicialmente deberá utilizarse una estrategia push generada por una visita puerta a puerta, sumando luego, gracias al crecimiento del conocimiento de la marca y producto, la generación de la venta ante el pedido del punto de venta / cliente final (estrategia *pull*).

La venta podrá ser concertada por las siguientes vías:

Venta telefónica.

Venta personal (visita vendedor).

Venta vía e-mail.

Venta vía página web.

#### Esquema de contacto del cliente o potencial cliente

Los vendedores realizarán una primera visita personal de manera de dar a conocer el producto y dejar un catálogo y luego se realizará un seguimiento vía mail o teléfono, programando una nueva visita en caso de no recibir contacto por parte del potencial cliente.

Inicialmente utilizarán el 100 % del tiempo a generar nuevos clientes, bajo ese esquema se priorizará una primera visita puerta a puerta de manera de generar un impacto rápido en los potenciales clientes objetivos.

A medida que se genere la cartera de clientes el vendedor deberá buscar el siguiente este esquema de trabajo:

-50 % contacto vía mail o venta telefónica. El vendedor tendrá un cronograma de contacto con cada cliente considerando el consumo habitual del mismo.

-30% visita personalizada. (este medio de venta se buscará reducir o reemplazar por la venta vía e-mail, web o telefónica para los clientes habituales, utilizándolo en caso de generación de nuevos clientes o clientes que se consideran intermitentes para los cuales se tiene como objetivos lograr convertirlos en clientes frecuentes).

-20 % generación de nuevos clientes.

El vendedor tendrá como objetivo incitar al cliente a realizar el pedido vía web y para esto contará con incentivos para el cliente como descuentos / promociones en caso de que el pedido sea realizado por ese medio, como así también sus gratificaciones estarán asociadas al cumplimiento de dicho objetivo.

#### Página web.

Se desarrollara un página web donde se detallaran los productos, cualidades de los mismos, detalles de la empresa (visión, misión, etc.), recetas, promociones, novedades, compra on-line, contacto, etc.

#### Envío de mail promocionales a los puntos de ventas

El vendedor deberá armar un listado de clientes con el dato del e-mail (contactos claves) de manera de comunicar por este medio las promociones, listas de precios, nuevos productos, propiedades del producto, recordar los días de entrega y mantener el contacto de venta frecuente (pedidos, confirmación de entrega, etc.).

#### Revistas dirigidas al sector gourmet

Publicidad gráfica y notas sobre los nuevos productos. Se utilizaran revistas gastronómicas y aquellas que tengan llegada a restaurants. Sera foco despertar la utilización de los productos tanto en consumidores finales como en los principales *chefs* de país.

#### Canales de tv programas de comida

El producto se promocionara mediante programas de cocina donde se realicen platos utilizando alcachofa congelada en momentos donde no existe la fresca. Es importante generar un hábito de consumo en momentos donde no existe actualmente la oferta.

Se realizaran este tipo de publicidad en canales como FOX o Gourmet.

## **Promoción y venta**

### Promoción

Se promocionará las propiedades saludables, su condición de listo para consumo y la calidad del producto, se utilizarán estos factores para convencer a la gente de comprarlo. Para promover este aspecto del artículo se desarrollarán folletos que destacando las propiedades del producto.

Lo mismo se realizara con el *packaging* del producto. El mensaje que se busca destacar es:

- Fácil de preparar – Listo para usar

En los corazones congelados se destacará la facilidad en preparado para su consumo dada su condición de listo para su uso. Esta cualidad junto con la disponibilidad del producto todo el año buscara ser un diferencial frente a la alcachofa fresca.

- Propiedades de la hortaliza intactas

La alcachofa posee cualidades que permite lograr destacarse del resto de las hortalizas. Es alta en proteínas, vitaminas, propiedades medicinales etc. Se buscara destacar dichas características apoyándose en una tendencia al consumo de productos saludables. Por otro lado se educará al consumir con el fin de combatir el mito de los vegetales congelados y la pérdida de propiedades.

- Región de producción

Se mencionara que la materia prima es originaria de la región de La Plata. Existe una importante relación entre alcachofas de calidad y la región, motivo por el cual será unos de los pilares de promoción del producto.

La marca será “**Quererte**” y el producto alcaucil platense. La marca buscará reforzar la relación con productos naturales, saludables y medicinales.

El slogan que figurara en los envases será:

### **Quererte**

*Te conecta con la naturaleza*

Se desarrollaran slogans mediante publicidad como:

“Comer saludable es **Quererte**”

“Comer sano es **Quererte**”

Dado el mensaje de promoción, los vendedores deben implementar la estrategia para promocionar el producto nuevo.

El objetivo a mediano plazo es basado en una estrategia pull, es que el consumidor exija los productos en el punto de venta para forzar al minorista/restaurante a tener en existencias dicho producto o marca. Si los vendedores no quieren perder clientes deberán aprovisionarse y comprar la marca solicitada. De esta manera se reforzará la capacidad de negociación en el canal.

La puesta en funcionamiento de esta estrategia de aspiración requiere importantes medios publicitarios, repartidos en largos períodos para conseguir crear esta demanda y eso implica altos costos, esfuerzos y probablemente tiempo.

Considerando lo mencionado anteriormente en el corto plazo se implementara una estrategia *push* combinada con una *pull*. Mediante la *push* se realizara un trabajo puerta a puerta utilizando la fuerza de vendedores de manera de dar a conocer los productos. Esta estrategia en el corto plazo será menos costosa y permitirá dar los primeros pasos en la generación de la cartera de clientes. Obviamente esta estrategia estará combinada con publicidades y promociones que buscarán en el mediano plazo lograr que la estrategia se convierta principalmente en *pull*.

#### Participación de ferias con productos regionales o caseros.

Conseguir que los clientes prueben tu comida es el primer paso para conseguir que se venda, en la feria realizando platos con alcachofas y dando a probar a la gente. A su vez se repartirán folletos con las propiedades del alimento.

#### Participación en Fiesta del alcaucil

Participación en feria gourmet de la Fiesta del Alcaucil que se celebra anualmente durante el mes de Octubre en La Plata. <<http://www.fiestadelalcaucil.com.ar>> [consulta 12 dic 2014].

#### **Estrategia de distribución:**

##### Venta directa (distribución propia).

La distribución se realiza por medio de un camión de la empresa, el mismo que se utilizará para retirar la cosecha de los productores. Deberá contar con cámara de frío para permitir el traslado de productos congelados. La entrega se realiza puerta en puerta.

En el caso de supermercados la entrega se realiza en el centro de distribución del supermercado.

La distribución propia se realizará en La Plata y Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Venta por medio de distribuidor de vegetales/alimentos gourmet a domicilio.

En el caso de utilizar un distribuidor, como en el caso de Quinta Fresca, los productos se entregan en el depósito de Quinta Fresca y esta empresa se encarga de la entrega al consumidor final.

Quinta Fresca distribuye verduras de calidad, carnes y productos gourmet en la ciudad de buenos aires.

Distribución mediante terceros

Se utilizará distribuidores de productos congelados para el resto de las regiones.

## **5.7. PLAN DE OPERACIONES**

### **LOCALIZACIÓN**

La planta de procesamiento se instalará en la ciudad de La Plata es la capital de la provincia de Buenos Aires, Argentina. Se ubica a 56 km al sudeste de la ciudad de Buenos Aires. Es el 5° aglomerado urbano más poblado del país.

La decisión se basa principalmente en lo siguiente:

- Para una empresa procesadora de alcachofa la disponibilidad de materia prima, es el factor más importante. En la Plata se encuentra la zona de mayor producción de alcachofa.
- Estar cerca de los productores con mayor experiencia en producción de alcachofa logrando de esta manera materia prima de calidad.
- Es importante que la planta de producción se localice cerca de la producción de manera de mantener la calidad del producto ya que es importante lograr rapidez en el procesado.
- Facilidad de transporte: la región de la plata es considerada centro de producción hortícola, además de ser el 5 to aglomerado urbano más poblado y se encuentra a 30 minutos del principal centro de consumo como lo es la ciudad autónoma de buenos aires.

- Mano de obra: más allá que no es vital la necesidad de mano de obra especializada se utilizara empleo temporal por lo cual es fundamental ubicarse en una zona donde poder acceder a una oferta laboral disponible. Ubicar la planta en un cordón de producción hortícola como la ciudad de La Plata facilita la selección de mano de obra.

La población de los grandes centros urbanos de la Argentina según el censo 2010:

Cuadro 9 – Población principales centros urbanos

	Densidad de población hab/km <sup>2</sup>	Población total	% sobre total población
Buenos Aires	51	15.625.084	39%
Gran Buenos Aires (24 partidos)		9.916.715	25%
Interior de la Provincia de Buenos Aires		5.708.369	14%
La Plata, Buenos Aires	707	654.324	2%
Santa Fe	24	3.194.537	8%
Rosario, Santa Fe	632	1.193.605	3%
Córdoba	20	3.308.876	8%
Capital, Córdoba	2.366	1.329.604	3%
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	14.451	2.890.151	7%
Total País		40.117.096	

Fuente: <<http://www.censo2010.indec.gov.ar>> [consulta 14 feb 2015]

Este cuadro destaca la importancia de los centros urbano como Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gran Buenos Aires y La Plata.

## HABILITACIONES / REGISTROS

Para el desarrollo de una planta productora de alimentos y la fabricación de productos deben tenerse en cuenta la necesidad de habilitaciones y registros requeridos por la legislación actual. A continuación se desarrollan los requisitos de relevancia.

La información a continuación fue obtenida de <<http://www.alimentosargentinos.gob.ar>> [consulta 14 dic 2014].

Según lo establecido en el Código Alimentario Argentino (CAA), es necesario que los establecimientos productores, elaboradores y fraccionadores realicen, previo

al inicio de sus actividades, los trámites de inscripción y autorización ante la autoridad sanitaria jurisdiccional competente. También deben registrar los productos alimenticios antes de comenzar a comercializarlos.

La Habilitación Municipal es requisito previo en las provincias para proceder al resto de los registros y habilitaciones de establecimientos de productos alimenticios y suplementos dietarios.

Se requiere para establecimientos que elaboren vegetales frescos, refrigerados y congelados que posean tránsito federal o internacional obtengan la habilitación del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA).

Cuando se trate de alimentos envasados para la venta al público que implique tránsito federal, la habilitación en el SENASA no exime a la empresa de tramitar, además, la inscripción en el Registro Nacional de Establecimientos (RNE) para el establecimiento y los en el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA) para los productos.

Para lo que es tránsito federal se requiere la libre circulación y comercialización de alimentos envasados en todo el territorio de la Nación, cuando para tal propósito medie una autorización otorgada, para cada producto, por un organismo competente jurisdicción.

Ver información adicional en anexo IV.

## **GESTION DE STOCKS**

El abastecimiento de alcachofa se dará entre los meses de Agosto a Noviembre (evitando la compra en los meses de Junio y Julio donde el precio es alto)

Este esquema de compra condiciona la política de stock, dado que las compras de materia prima se concentrarán en dichos meses.

Se buscará mediante los productos de alcachofas congeladas, tapenade y conservas, estabilizar la oferta convirtiendo el mercado fuertemente estacional en un mercado más lineal. Para cumplir este objetivo se debe realizar una inversión en cámaras de frío de manera de almacenar el producto e ir distribuyéndolo en el mercado de manera gradual

El stock base será solo producto elaborado. No es posible mantener en inventario más de un día materia prima (alcachofa fresca) dado que la misma pierde las propiedades rápidamente, ver comentario al respecto en entrevista 1 en Extras.

Se priorizará stock de corazones congelados y en caso de ser necesario fabricar tapenade utilizar dicho producto como materia prima.

## **GESTION DE PROVEEDORES**

Dada la infraestructura de la empresa la misma no contará con departamento de compras e inventarios. El propio gerente es quien se pondrá en contacto con los proveedores para negociar los contratos y coordinar las operaciones. Será asesorado por el encargado de planta quien estará a cargo de la administración del stock y de la revisión de calidad de la materia prima recibida.

Se aplicará un enfoque de Aprovisionamiento, buscando no solo obtener el menor precio si no que hacer foco en la calidad de la materia prima. Será de importancia establecer relaciones de colaboración con los proveedores.

Al ser la alcachofa la materia prima principal de la empresa, es necesario tomar en consideración un abastecimiento constante por parte de los agricultores. La forma de pago deberá ser fraccionada, por adelantado (20%) y a contra entrega (80%), además se brindará asesoría para la siembra, cosecha y el manejo post-cosecha, buscando asegurar un insumo de calidad y de mayores rendimientos. Esto asegura el acopio y la fidelidad del agricultor hacia la empresa.

Principales puntos del enfoque de aprovisionamiento:

- Los principales proveedores serán los actuales productores platenses de alcachofas frescas.
- Son pequeños y medianos productores hortícolas.
- Se realizaran contratos de abastecimiento a mediano plazo (2 a 3 años) de manera de asegurar abastecimiento.
- Se establecerá un precio fijo en el contrato basado en el precio promedio de alcachofa fresca de la cosecha anterior. Este precio buscará asegurar y estabilizar tanto el precio de venta del proveedor como el costo de la materia prima.
- El contrato establecerá diferentes tipos de calidad sobre la base del rendimiento corazón/fruto y de eso dependerá el precio.
- Es importante que la planta de elaboración se localice cerca de la producción de manera de mantener la calidad del producto.
- Se prestará asistencia técnica a los proveedores (horticultores) de manera de aumentar el rendimiento y la calidad del producto.
- Se seleccionarán los proveedores analizando para esto la experiencia y prestigio en la zona.
- Se retirará la producción directamente en el campo en cajones de plásticos apilables.
- Se estudiara la posibilidad de que los principales productores participen como socios del proyecto logrando fidelidad en el abastecimiento.

## PROCESO DE PRODUCCIÓN

### Descripción proceso de producción

A continuación se describe el proceso de producción de alcachofas congeladas (diagrama de flujo)

Cuadro 10 – Diagrama flujo proceso productivo



Fuente: elaboración propia.

Se recibe la alcachofa desde el productor y se realiza el proceso de pelado. Este consiste en el corte de las puntas y pedúnculo a no más de 1 cm de largo y de la eliminación de brácteas superiores. Todo este proceso se puede realizar con máquinas peladoras.

Posteriormente se inicia el proceso de escaldado (blanqueado) es una pre-cocción de aproximadamente 15 minutos, aunque la duración y temperatura deben guardar relación con el tamaño del producto y tiene por objeto neutralizar las enzimas que lo descomponen. En el caso de la alcachofa se le agrega ácido cítrico para evitar la oxidación que le da un color oscuro desagradable.

Posteriormente y previo al proceso se congelado se descarta aquellos corazones que no cumplen las condiciones de calidad y se separan para la producción de pasta.

Luego se inicia el proceso de congelado IQF.

Finalmente el producto se envasa en bolsas plásticas debiendo conservándose hasta su venta en temperaturas inferiores a los 25 grados en cámaras de frío.

En variedades sin espinas el rendimiento en la obtención de corazones varía entre 30% y 36 % del peso de la alcachofa.

### Descripción proceso de congelado

Datos mencionados a continuación fueron extraídos de < <http://www.alimentosargentinos.gov.ar> > [consulta\_14 dic. 2014].

La selección de los vegetales a congelar es el principal paso para poder llevar a cabo un exitoso proceso de congelación, además el tiempo que trasciende desde que el vegetal es cortado hasta cuando empieza la congelación es importante, pues de ello dependerá que las propiedades de los vegetales se conserven al máximo.

Es conveniente escaldar (pasar por agua caliente) las verduras antes de llevar a cabo la congelación, pues esto frenará el desarrollo de enzimas, las cuales causan la pérdida del color y sabor de la verdura.

Si se calientan demasiado las verduras, perderán la textura y las vitaminas y minerales solubles al agua.

La congelación casi no tiene efecto sobre el valor nutritivo, pigmentos, aromas o componentes importantes. El principal efecto de la congelación sobre la calidad de los alimentos es el daño que podría ocasionar el crecimiento de los cristales de hielo. Como la estructura celular de frutas y verduras es muy rígida, la formación de los cristales le puede afectar con más facilidad. La intensidad de estos factores depende del tamaño de los cristales y por tanto, de la velocidad con que se realice la congelación. Una congelación lenta produce cristales de mayor tamaño, aumentando el daño. Durante la descongelación, los vegetales no recuperan su forma y turgencia originales. Como consecuencia, el alimento se reblandece y el material celular se pierde por goteo. Por el contrario, en la congelación rápida los cristales de hielo que se forman, son de menor tamaño por lo que la estructura apenas resulta dañada. La congelación rápida, sobre-congelación o super-congelación, consiste en someter a los alimentos (materias primas y/o productos elaborados) a un proceso de enfriamiento brusco que permita exceder rápidamente la temperatura de máxima cristalización, en un tiempo que no debe sobrepasar las 4 horas.

En el rotulado, además de las exigencias reglamentarias debe consignarse:

La leyenda congelado, sobre-congelado o super-congelado según corresponda, con caracteres muy destacables en la cara principal del rotulado.

El modo de empleo precisando claramente la forma de descongelación, las precauciones a tomar para la preparación culinaria del producto, la conservación hasta el momento del consumo y la forma de calentamiento".

En los alimentos congelados, la fecha de duración mínima varía según la temperatura de conservación. Por lo tanto se deberá indicar la fecha de duración mínima para cada temperatura, o en su lugar la duración mínima para cada temperatura, debiendo señalarse en esta última situación el día, el mes y el año de fabricación.

Para la expresión de la duración mínima podrá utilizarse expresiones tales como:

“duración a -18° C (freezer): ...”

“duración a - 4° C (congelador): ...”

“duración a 4° C (refrigerador): ...”

El transporte de estos productos se efectuará en vehículos provistos con equipos necesarios para mantener la temperatura de congelación, condición que también deberán cumplir las conservadoras o freezers de venta al público. En ningún momento, los alimentos podrán ser sometidos a procesos sucesivos de descongelación y congelación.

También se deben evitar las fluctuaciones en la temperatura de almacenamiento para evitar el derretimiento y recristalización del hielo, para evitar el aumento del tamaño de los cristales y el consecuente daño sobre los vegetales.

### **Tecnología de congelado**

La tecnología seleccionada es "*Individual Quick Freezing*" (IQF) gracias a este procedimiento se garantiza, una vez descongelado el producto, que este conserve toda la textura, valor nutritivo e igual sabor al del producto recién cosechado. Así mismo, para su preservación, el uso de este proceso garantiza que los productos no necesiten de ningún tipo de químicos o preservantes y que, debido al cambio brusco de temperatura, se reduzca de forma importante la presencia de microorganismos.

La diferencia entre una congelación IQF y una congelación lenta es el tamaño del cristal que se forma. En la primera los cristales de hielo que se forman dentro de las células de los tejidos son de tamaño muy pequeño, lo que evitará que las paredes celulares que conforman los tejidos vegetales se rompan y que al descongelar el producto no haya derrame de fluidos celulares. En una congelación lenta, el tamaño del cristal que se forma es tan grande que rompe las paredes celulares, permitiendo el derrame de fluidos internos y la consiguiente pérdida de sabor, textura y valor nutritivo cuando descongelamos el alimento. Ver entrevista 3 en Extras, mención al respecto.

Otra de las ventajas que aporta esta congelación, es que se puede descongelar la cantidad de producto deseada y no el bloque entero y no necesita descongelarse para la cocción o preparación, directamente se utiliza en la cocción.

## **INVERSIONES EN CAPITAL**

### **Maquinarias para línea de producción (por orden de relevancia):**

Peladora de alcachofa. Máquina circular con movimiento continuo para la producción de corazones de alcachofas desde producto crudo y cocido, preventivamente calibrado. (Ver presupuesto en anexo i y ver foto en anexo ii)

Congeladora IQF. Túnel Estático para Congelados. (Ver presupuesto en anexo i)

Procesadora para generar la pasta.

Blanqueador de alcachofas.

**Almacenamiento:**

Paletas y cámaras de frío para almacenar producto.

**Transporte:**

Sera necesario transporte con cámara de frío para la distribución y retiro de la producción

**MATERIALES**

A continuación se describen los principales materiales (materia prima, envases etc.) utilizadas en el proceso productivo.

**Alcachofas frescas**

Las alcachofas no podrán almacenarse en su estado fresco dado que pierden las propiedades.

La alcachofa ya seleccionada debe de ser procesada el mismo día a fin de obtener un producto fresco y con las máximas especificaciones de calidad; esto será posible con un adecuado control de inventarios de materia prima.

El stock de alcachofa congelada será utilizado como materia prima para la pasta en caso de ser necesario aumentar la producción.

**Ácido cítrico**

Se utiliza para evitar la oxidación que le da un color oscuro desagradable. Este producto posee un precio por kilo de pesos 60.

**Envases**

Se utilizaran bolsas plásticas para la alcachofa congelada y envases de vidrio de 230 cc para pasta.

**Etiquetas**

Se utilizaran etiquetas para los envases de pasta.

**RECURSOS HUMANOS NECESARIOS**

Se requerirá mano de obra no especializada en mayor proporción que la especializada. La mano de obra no especializada será necesaria para la carga de

la alcachofa en las máquinas y la revisión de la calidad y el envasado. Se requerirá mano de obra especializada en el puesto de jefe de producción/calidad quien deberá asegurarse principalmente entre otras tareas la correcta generación de la receta de la pasta de alcachofa y la calidad de los productos finales.

Dada que la producción es estacional se contratará mujeres para el pelado y carga de alcachofa como trabajo por temporada.

Cantidad de personas necesarias para proceso producción

- Recepción, proceso pelado, blanqueado y congelado (4 a 10 personas temporales)
- Encargado de planta (1 persona)
- Logística (1 persona)

## LAY OUT

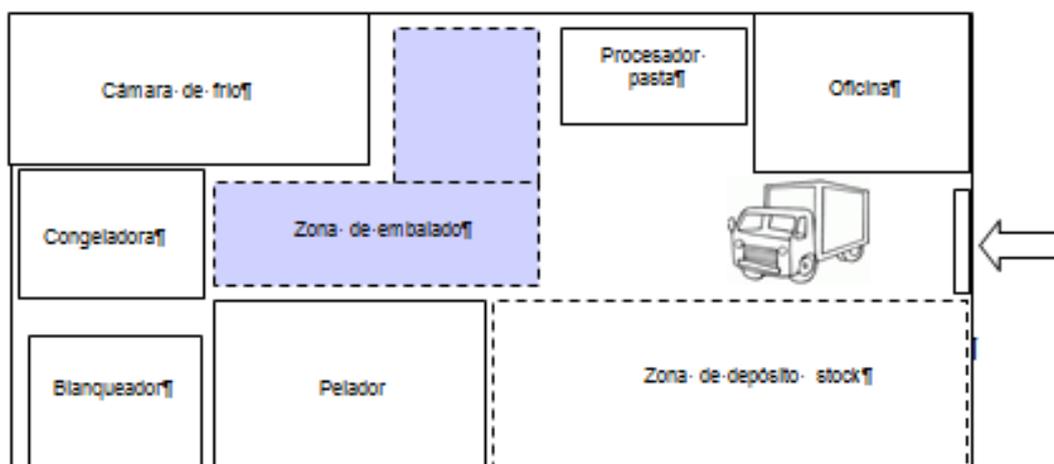
El lay out de la planta se basa en el proceso ordenando con pasos de fabricación el formato de línea de producción (también llamada distribución de flujo del trabajo). El equipo o los procesos de trabajo estarán ordenados siguiendo los pasos progresivos de la fabricación del producto.

Se buscará lo siguiente:

- Una mayor y mejor utilización del espacio, personas y equipos.
- Una mejora del flujo de personas y materiales

El *lay out* de la planta se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 11- *Lay out* planta de producción



Fuente: elaboración propia.

Para el análisis de la distribución de la planta se tomó como supuesto un alquiler de un depósito rectangular, dada la facilidad de acceder a este tipo de inmuebles en la zona de localización.

## DETERMINACIÓN CAPACIDAD

La capacidad de la planta está dada por el cuello de botella que genera la congeladora. Inicialmente el proyecto está presentado en base una congeladora pero es escalable anexando nuevas congeladoras. La capacidad de la congeladora es 100 kg por hora de producto procesado según especificaciones técnicas del presupuesto (ver anexo i).

El cuello de botella así sido considerado en el desarrollo del proyecto y en el análisis de utilización de la capacidad de planta.

Cuadro 12 – Cálculo cuello de botella

	Capacidad productiva /hora en unidades	Peso por alcachofa en gramos	Capacidad Kg por hora de ingreso materia prima	Capacidad Kg por hora producto procesado
Capacidad peladora	7000	200	1400	420
Capacidad Congeladora				100

Fuente: elaboración propia.

## 5.8. EQUIPO DE GESTION

### GESTION PERSONAL

#### Administración de recursos humanos

La empresa no contará con un departamento de recursos humanos debido a la cantidad de personal necesario.

El gerente de la empresa estará a cargo del proceso de reclutamiento y capacitación del personal.

La contratación del personal se realizará de acuerdo al programa de producción y a los costos laborales que estos impliquen. Se capacitará al personal de acuerdo a las distintas áreas de producción. Se buscará la identificación del personal con

los objetivos de la empresa. El proceso de endomarketing<sup>2</sup> se realizará por medio de la distribución de las políticas de la empresa al empleado y la situación de la empresa en forma general.

En caso de aumentar la operación se considerará la necesidad de contratar más personal y reorganizar la estructura del organigrama.

### **Gerencia administrativa**

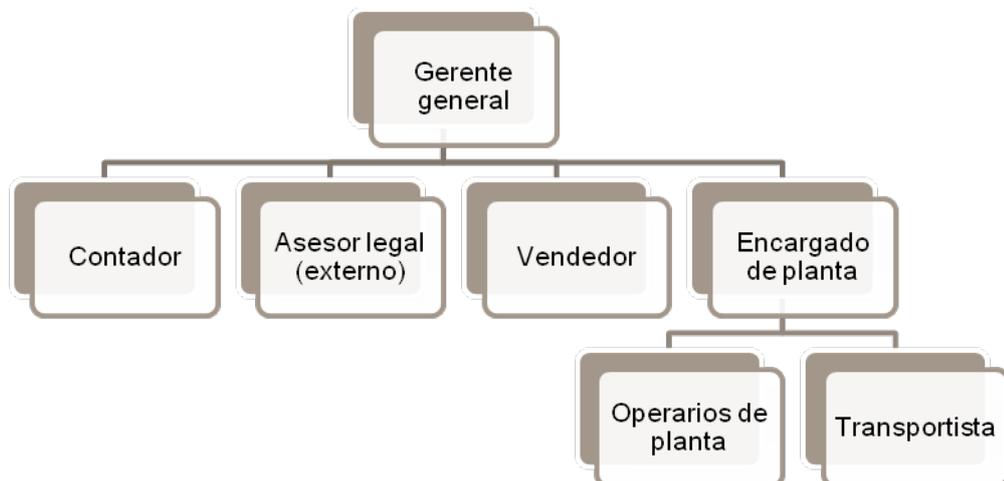
La infraestructura organizacional será totalmente reducida. Se utilizará una estructura simple. El propietario y gerente de la empresa se encargará de la gerencia, administrarla, de la toma de decisiones y de su planificación. Se contratará un contador para tareas de contabilidad, análisis financieros y de presentaciones de declaraciones fiscales respectivas.

Contar con este tipo de infraestructura representa ventajas como son reducción de costos y agilidad en la toma de decisiones. El costo operativo moderado permite ofrecer en el mercado precios reales y competitivos.

### **Organigrama**

La estructura organizacional de la compañía será como se muestra en el organigrama debajo:

Cuadro 13 – Estructura organizacional



Fuente: elaboración propia.

## **PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **Inducción**

<sup>2</sup> Endomarketing: marketing al interior de la empresa.

Se realizarán una serie de actividades que ayudaran a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.

### **Capacitación continúa**

Se realizará una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se buscará lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa buscando generar y reforzar la cultura organizacional. Algunos de los temas podría ser compartir buena prácticas de otras empresas, dar conocimiento de nuevas regulaciones de mercado, nuevos productos de la empresa, nuevos procedimientos de producción etc.

### **Capacitación maquinaria**

Para determinada maquinaria se realizara un entrenamiento específico para el personal a cargo el cual será requisito para su manejo.

## **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

A continuación se detalla las descripciones de los puestos de trabajo.

### **Puesto 1:**

#### **Gerente general**

Características del puesto	Descripción
Descripción general del cargo	El objetivo principal del puesto consiste en determinar la dirección estratégica de la empresa y asegurarse de que se implemente a través de medidas funcionales. Crear y mantener la cultura de la organización. Poseer una visión a largo plazo para desarrollar negocios sustentables. Ser la cara visible de los <i>stakeholders</i> . Capacidad analítica y habilidades de comunicación y liderazgo.
Principales responsabilidades y tareas	Definir la rentabilidad del negocio. Definir estrategia corporativa y funcional. Establecer objetivos para cada una de las áreas funcionales que componen la organización Medir el cumplimiento de los objetivos establecidos (revisión de informes, solicitud de informes especiales, etc.).

	<p>Evaluar el funcionamiento de las áreas funcionales</p> <p>Establecer la políticas de remuneraciones y compensaciones</p> <p>Revisar y establecer políticas y estructura de cada área de la organización.</p>
Perfil de puesto	Profesional de entre 35 y 45 años. Carrera de grado contador. MBA.
Posición a quien reporta y personal a cargo	<p>Reporte:</p> <p>Inversionista</p> <p>Tiene a cargo en forma directa los siguientes puestos/funciones:</p> <p>Vendedor</p> <p>Jefe planta y logística</p> <p>Contador</p> <p>Asesor legal</p>
Evaluación y compensación	<p>Remuneración Fija + variables.</p> <p>El variable será determinado sobre la base de cumplimiento de targets anuales (resultados) que deberán estar alineados con el cumplimiento de objetivos.</p>

## Puesto 2:

### Encargado de planta

Características del puesto	Descripción
Descripción general del cargo	El jefe de planta se responsabiliza de todas las actividades relacionadas con el proceso productivo y compras (fabricación, calidad, mantenimiento, logística, compras...), de acuerdo con las directrices generales marcadas por gerencia. Dirige, controla y apoya a la estructura humana y técnica implicada en el proceso de fabricación. Además, dirige y controla las mejoras de organización de los procesos productivos según las normativas de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.
Principales responsabilidades y tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Implementar las estrategias de producción de acuerdo con los objetivos de gerencia.</li> <li>· Planificar los programas de fabricación.</li> <li>· Implantar y ejecutar las políticas de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.</li> <li>· Asegurar el buen funcionamiento del área de aprovisionamiento y logística.</li> </ul>

- Planificar y organizar el mantenimiento del proceso de fabricación.
- Llevar a cabo una tarea continuada de análisis y organización de procesos, con la finalidad de obtener los máximos niveles de productividad y eficiencia, todo implantando programas de mejora continua.
- Liderar el equipo humano y lo mantiene motivado, aprovechando al máximo su talento.
- Participar en las tareas de formación del personal de planta.
- Asegurar el cumplimiento del presupuesto organizando el equipo, sus recursos y gestionar el aprovisionamiento de primeras materias.
- Negociación de los contratos de compra con proveedores.

Perfil de puesto	Profesional de entre 30 y 40 años. Secundario completo y carrera de grado.
Posición a quien reporta y personal a cargo	Reporte: Gerente general Tiene a cargo en forma directa los siguientes puestos/funciones: El equipo a cargo son los empleados de planta y transportista.
Evaluación y compensación	Remuneración Fija + variables. El variable será determinado sobre la base de cumplimiento de targets anuales (calidad de producción, cumplimiento de presupuestos de compra y costos, etc.) que deberán estar alineados con el cumplimiento de objetivos.

### **Puesto 3:**

#### **Operario de planta**

Características del puesto	Descripción
Descripción general del cargo	El objetivo principal de este puesto es cumplir con los objetivos de producción y metodología de trabajo establecidas por el encargado de planta. Realizar las tareas de acuerdo a los programas y políticas establecidas por la empresa. Reportar dificultades y actuar para resolver los problemas que se presentan

en el trabajo. Estar comprometido con la calidad del resultado de su trabajo.

Principales responsabilidades y tareas	<ul style="list-style-type: none"><li>· Carga y descarga de materia prima y materiales</li><li>· Movimiento de materiales, materia prima y producto terminado dentro del depósito.</li><li>· Embalado de producto</li><li>· Manejo de maquinarias del proceso (Peladora, Blanqueador, congeladora, cámara de frío y procesadora de pasta)</li><li>· Seguimiento de indicadores de máquinas.</li></ul>
Perfil de puesto	Joven de entre 21 y 25 años. Secundario completo. Empleo temporal.
Posición a quien reporta y personal a cargo	Reporte: Jefe de planta y logística Tiene a cargo en forma directa los siguientes puestos/funciones: N/A.
Evaluación y compensación	Remuneración Fija .

#### **Puesto 4:**

#### **Transportista**

Características del puesto	Descripción
Descripción general del cargo	El objetivo principal de este puesto es el transporte de la mercadería desde el proveedor al depósito y la distribución del producto al cliente. El transportista tendrá la responsabilidad de asegurarse de que el producto o materia prima se transporte en óptimas condiciones.
Principales responsabilidades y tareas	<ul style="list-style-type: none"><li>· Cumplir el itinerario de entrega (establecido por el vendedor) y retiro de materia prima (establecido por el responsable de planta).</li><li>· Control rutinario de mantenimiento del vehículo.</li><li>· Carga y descarga de materiales y productos terminados</li></ul>
Perfil de puesto	Joven de entre 25 y 50 años. Secundario completo. Registro de conductor profesional para camiones

(CNRT y ruta).

Posición a quien reporta y personal a cargo	Reporte: Jefe de planta y logística Tiene a cargo en forma directa los siguientes puestos/funciones: N/A.
Evaluación y compensación	Remuneración Fija.

### **Puesto 5:**

#### **Vendedor**

Características del puesto	Descripción
Descripción general del cargo	El objetivo principal de este puesto es incrementar las Ventas y llegar a cabo los planes de marketing. El Vendedor tendrá a su cargo una cartera de Clientes, a los cuales tendrá que prospectar y cuidar a través de una oportuna asesoría y seguimiento. Parte de sus responsabilidades principales son la prospección, la venta de los productos y servicios, el correcto seguimiento a todo el proyecto así como la presencia en los montajes para asegurar que el stand/display/evento esté terminado y entregado con total satisfacción.
Principales responsabilidades y tareas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Retener a los clientes actuales,</li><li>• Captar nuevos clientes,</li><li>• Lograr determinados volúmenes de venta,</li><li>• Mantener o mejorar la participación en el mercado,</li><li>• Implantar las estrategias de comercialización, promoción y marketing de acuerdo con los objetivos de gerencia.</li><li>• Desarrollar los programas de marketing y promoción de acuerdo a lo acordado con la gerencia.</li><li>• Presentar informes de ventas a la dirección y presupuesto de ventas.</li></ul>
Perfil de puesto	Joven de entre 30 y 40 años. Secundario completo.
Posición a quien reporta y personal a cargo	Reporte: Gerente general

Tiene a cargo en forma directa los siguientes puestos/funciones:  
N/A.

Evaluación y compensación	Remuneración Fija + variables. El variable será determinado sobre la base de cumplimiento de targets anuales (ventas) que deberán estar alineados con el cumplimiento de objetivos.
---------------------------	--

**Puesto 6:**

**Contador**

Características del puesto	Descripción
Descripción general del cargo	El objetivo principal de este puesto es principalmente el cumplimiento de las obligaciones fiscales y laborales, seguimiento de los presupuestos y armado de estados financieros y reportes para la gerencia general.
Principales responsabilidades y tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Preparación de Declaraciones juradas y pago de impuestos</li> <li>· Liquidación de sueldos.</li> <li>· Preparación de estados financieros</li> <li>· Preparación de informes financieros</li> <li>· Preparación de presupuesto y su seguimiento.</li> <li>· Análisis de cuentas contables</li> <li>· Pago a proveedores y empleados</li> </ul>
Perfil de puesto	Joven de entre 21y 30 años. Secundario completo y carrera de grado contador.
Posición a quien reporta y personal a cargo	Reporte: Gerente general Tiene a cargo en forma directa los siguientes puestos/funciones: N/A.
Evaluación y compensación	Remuneración Fija. (tiempo parcial).

**Puesto 7:**

**Asesor legal externo.**

Características del puesto	Descripción
Descripción general del cargo	Asesoramiento y representación legal.
Principales responsabilidades y tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Seguimiento y representación en causas legales.</li> <li>· Consultoría legal (asesoramiento en confección de contratos, etc.).</li> </ul>
Perfil de puesto	Estudio de abogado de renombre.
Posición a quien reporta y personal a cargo	Reporte: Gerente general Tiene a cargo en forma directa los siguientes puestos/funciones: N/A.
Evaluación y compensación	Honorarios fijos.

## 5.9. PLAN FINANCIERO

El plan financiero se desarrolló en un espacio temporal de 6 años. El mercado objetivo se estimó cercano al 1 % del mercado de producción de alcauciles en argentina.

La proyección se realizó en valores fijos en pesos. En los casos de mencionar valores en dólares se utilizó el tipo de cambio oficial que se estima a mayo 2014 en 8 pesos por cada dólar estadounidense.

Basados en esos parámetros se realizaron 3 escenarios (real, óptimo y malo) donde las variables afectadas para sensibilizar los números fueron rendimiento de producción y presupuesto de venta.

Estas variables generaron impacto en aquellos costos variables que dependen directamente de la producción o ventas

El resumen de los resultados de cada escenario se muestra en el cuadro que sigue:

Cuadro 14 – Resultado escenarios

Escenarios	Malo	Real	Optimo
Share mercado alcauciles	0,70%	0,80%	1,10%
Rendimiento corazón alcaucil	30%	35%	36%
<b>TIR</b>	<b>20%</b>	<b>26%</b>	<b>36%</b>

Fuente: elaboración propia.

A continuación se detalla el resultado y premisas de cada uno de los escenarios:

## **1 ° Escenario Real**

### **Premisas**

#### **Producción y venta (variables dinámicas):**

Cuadro 15 – Producción y rendimiento escenario real

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Kg comprados Materia Prima	112.000	160.000	163.200	166.464	169.793	173.189
Kg Corazon procesado (Producto)	39.200	56.000	57.120	58.262	59.428	60.616
Rendimiento	35%	35%	35%	35%	35%	35%

Fuente: elaboración propia.

#### **Cantidad de empleados:**

Los empleados necesarios son los siguientes:

Cuadro 16 – Detalle personal escenario real

<b>Puesto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Ocupación</b>
Gerente General	1	Full time
Encargado de planta	1	Full time
Vendedor	1	Full time
Transportista	1	Full time
Operarios planta	5	Full time
Contador (part time)	1	Part time
Asesor legal (externo)	1	N/A

Fuente: elaboración propia.

### **Salarios**

Los salarios fueron determinados considerando la descripción del puesto. Se comparó los salarios con los topes mínimos del convenio laboral para verificar que sean superiores.

Cuadro 17 – Detalle salarios escenario real

Puesto	Salario mensual
Gerente General	29.500
Encargado de planta	14.760
Vendedor	9.840
Transportista	9.840
Operarios planta	8.610
Contador (part time)	7.380
Asesor legal (externo)	5.000

Fuente: elaboración propia.

### Precios de ventas y costos:

No se consideró efecto inflación en los costos y precio de venta. El plan de negocio no posee costos dolarizados excepto activos fijos adquiridos como inversión inicial.

Costo promedio de compra 7 pesos el kilo.

Precio de venta según valores indicados en la sección precios del plan comercial.

### Datos a considerar

- Share mercado alcaucil fresco / conserva: 0,8 %.
- Rendimiento corazón: 35%.
- Utilización capacidad de planta: 44 %
- Ventas segundo año: 648 mil usd año.
- Resultado final segundo año: 152 mil usd año.
- Inversión estimada: 440 mil usd (47 % activos fijos / 53 % capital de trabajo).
- Payback: 3,5 años.
- TIR (6 años): 26 %.
- VAN: 318 mil usd
- Tasa de corte utilizada: 20 %  
Considerando que existen bonos / obligaciones negociables en usd con rendimiento cercano al 8 % se consideró como tasa de corte un 20% dado el riesgo asociado propio de un proyecto de inversión privado.

### Crecimiento en ventas

Primer año se estima un 70 % del segundo año, debido a que el primer año es de inversión generación de cartera de clientes, etc.

Crecimiento a partir segundo año: 2 % (se estima un crecimiento del 2 % lo que replicaría el crecimiento de la población del 1% más un crecimiento de share de mercado de 1 %)

### Inversión inicial:

Capital de trabajo: Valor redondeado 1.900.000 pesos (a)  
 Adquisición activos fijos: Valor redondeado 1.600.000 pesos (b)

(a) Principalmente para la compra de materia prima y cobertura mano de obra y gastos del año 1.

(b) Cámara de frío \$ 200.000  
 Camión de reparto \$ 250.000  
 Sistema IQF estático USD 46 mil (\$ 374.000) (Industria nacional / Proveedor FAMAS SRL) 100 Kg por hora.  
 Maquina peladora EUR 58 mil (\$ 641.000) (Industria italiana / Proveedor Ferrara)  
 Muebles y útiles oficina \$ 30.000  
 Accesorios de planta \$ 170.000 (procesadora pasta, blanqueador etc.)

Valor total redondeado en pesos 1,6 millones/ valor dólares 200 mil dólares.

El desembolso de la inversión inicial se realizara de la siguiente forma:

Cuadro 18 – Desembolsos iniciales escenario real

	Año 0	Año 1
Desembolso inicial	-1.700.000	-1.800.000

Fuente: elaboración propia.

### Flujos próximos 6 años

Cuadro 19 – Flujos de fondos escenario real

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Alcaucil congelado	2.998.800	4.284.000	4.369.680	4.457.074	4.546.215	4.637.139
Pasta	411.600	588.000	599.760	611.755	623.990	636.470
Suproductos	218.400	312.000	318.240	324.605	331.097	337.719
<b>Ventas</b>	<b>3.628.800</b>	<b>5.184.000</b>	<b>5.287.680</b>	<b>5.393.434</b>	<b>5.501.302</b>	<b>5.611.328</b>
Materia Prima	-784.000	-1.120.000	-1.142.400	-1.165.248	-1.188.553	-1.212.324
Envase	-223.440	-319.200	-325.584	-332.096	-338.738	-345.512
Mano de obra	-453.096	-647.280	-660.226	-673.430	-686.899	-700.637
Gastos producción	-76.800	-76.800	-78.336	-79.903	-81.501	-83.131
Amortización BU	-166.544	-166.544	-166.544	-166.544	-166.544	-166.544
<b>Costo</b>	<b>-1.703.880</b>	<b>-2.329.824</b>	<b>-2.373.089</b>	<b>-2.417.220</b>	<b>-2.462.234</b>	<b>-2.508.147</b>
Vendedor y jefe logistica comercialización	-446.640	-446.640	-446.640	-446.640	-446.640	-446.640
Plan de mkt	-150.000	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000
IIBB	-127.008	-181.440	-185.069	-188.770	-192.546	-196.396
<b>Gastos comercialización</b>	<b>-723.648</b>	<b>-703.080</b>	<b>-706.709</b>	<b>-710.410</b>	<b>-714.186</b>	<b>-718.036</b>
<b>Gastos administración</b>	<b>-271.140</b>	<b>-271.140</b>	<b>-271.140</b>	<b>-271.140</b>	<b>-271.140</b>	<b>-271.140</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>930.132</b>	<b>1.879.956</b>	<b>1.936.742</b>	<b>1.994.663</b>	<b>2.053.743</b>	<b>2.114.004</b>
IIGG	-325.546	-657.985	-677.860	-698.132	-718.810	-739.902
<b>Resultado final</b>	<b>604.586</b>	<b>1.221.972</b>	<b>1.258.882</b>	<b>1.296.531</b>	<b>1.334.933</b>	<b>1.374.103</b>
% s/ventas	17%	24%	24%	24%	24%	24%

Fuente: elaboración propia.

### **Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio de utilidad contable lo ha calculado considerando el escenario real (2° año) y es de producción/venta de 75.600 kg de alcaucil natural (equivalente a 26 mil kg de producto principal)

### **2 ° Escenario óptimo**

#### **Premisas**

Producción y venta (variables dinámicas):

Cuadro 20 – Producción y rendimiento escenario óptimo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Kg comprados Materia Prima	154.000	220.000	226.600	233.398	240.400	247.612
Kg Corazon procesado (Producto)	55.440	79.200	81.576	84.023	86.544	89.140
Rendimiento	36%	36%	36%	36%	36%	36%

Fuente: elaboración propia.

Cantidad de empleados:

Los empleados necesarios son los siguientes:

Cuadro 21 – Detalle personal escenario óptimo

Puesto	Cantidad	Ocupación
Gerente General	1	Full time
Encargado de planta	1	Full time
Vendedor	2	Full time
Transportista	1	Full time
Operarios planta	10	Full time
Contador (part time)	1	Part time
Asesor legal (externo)	1	N/A

Fuente: elaboración propia.

#### **Salarios**

Los salarios fueron determinados considerando la descripción del puesto. Se comparó los salarios con los topes mínimos del convenio laboral para verificar que sean superiores.

Cuadro 22 – Detalle salarios escenario óptimo

Puesto	Salario mensual
Gerente General	29.500
Encargado de planta	14.760
Vendedor	9.840
Transportista	9.840
Operarios planta	8.610
Contador (part time)	7.380
Asesor legal (externo)	5.000

Fuente: elaboración propia.

#### Precios de ventas y costos:

No se consideró efecto inflación en los costos y precio de venta. El plan de negocio no posee costos dolarizados excepto activos fijos adquiridos como inversión inicial.

Costo promedio de compra 7 pesos el kilo.

Precio de venta según valores indicados en la sección precios del plan comercial.

#### Datos a considerar

- Share mercado alcaucil fresco / conserva 1,1 %.
- Rendimiento corazón: 36 %.
- Utilización capacidad de planta: 64 %
- Ventas: 890 mil usd año.
- Resultado final: 220 mil usd año.
- Inversión estimada: 540 mil usd (38 % activos fijos / 62 % capital de trabajo).
- Payback: 3 años.
- TIR (6 años): 36 %.
- VAN: 568 mil usd
- Tasa de corte utilizada: 20 %

#### Crecimiento en ventas

Primer año se estima un 70 % del segundo año, debido a que el primer año es de inversión generación de cartera de clientes, etc.

Crecimiento a partir segundo año: 2 % (se estima un crecimiento del 2 % lo que replicaría el crecimiento de la población del 1% más un crecimiento de share de mercado de 1 %)

#### Inversión inicial:

Capital de trabajo: valores redondeados 2.700.000 pesos (a)

Adquisición activos fijos: valores redondeados 1.600.000 pesos (b)

(a) Principalmente para la compra de materia prima y cobertura mano de obra y gastos del año 1.

(b) Cámara de frio \$ 200.000  
 Camión de reparto \$ 250.000  
 Sistema IQF estático USD 46 mil (\$ 374.000) (Industria nacional / Proveedor FAMAS SRL) 100 Kg por hora.  
 Maquina peladora EUR 58 mil (\$ 641.000) (Industria italiana / Proveedor Ferrara)  
 Muebles y útiles oficina \$ 30.000  
 Accesorios de planta \$ 170.000 (procesadora pasta, blanqueador etc.)

Valor total estimado en pesos 1,6 millones/ valor dólares 200 mil dólares.

El desembolso de la inversión inicial se realizara de la siguiente forma:

Cuadro 23 – Desembolsos iniciales escenario óptimo

	Año 0	Año 1
Desembolso inicial	-1.700.000	-2.600.000

Fuente: elaboración propia.

### Flujos próximos 6 años

Cuadro 24 – Flujos de fondos escenario óptimo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Alcauil congelado	4.123.350	5.890.500	6.067.215	6.249.231	6.436.708	6.629.810
Pasta	582.120	831.600	856.548	882.244	908.712	935.973
Suproductos	295.680	422.400	435.072	448.124	461.568	475.415
<b>Ventas</b>	<b>5.001.150</b>	<b>7.144.500</b>	<b>7.358.835</b>	<b>7.579.600</b>	<b>7.806.988</b>	<b>8.041.198</b>
Materia Prima	-1.078.000	-1.540.000	-1.586.200	-1.633.786	-1.682.800	-1.733.284
Envase	-316.008	-451.440	-464.983	-478.933	-493.301	-508.100
Mano de obra	-573.636	-819.480	-844.064	-869.386	-895.468	-922.332
Gastos producción	-105.600	-105.600	-108.768	-112.031	-115.392	-118.854
Amortización BU	-166.544	-166.544	-166.544	-166.544	-166.544	-166.544
<b>Costo</b>	<b>-2.239.788</b>	<b>-3.083.064</b>	<b>-3.170.559</b>	<b>-3.260.680</b>	<b>-3.353.504</b>	<b>-3.449.112</b>
Vendedor y jefe logistica comercialización	-714.240	-714.240	-714.240	-714.240	-714.240	-714.240
Plan de mkt	-300.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000
IIBB	-175.040	-250.058	-257.559	-265.286	-273.245	-281.442
<b>Gastos comercialización</b>	<b>-1.189.280</b>	<b>-1.064.298</b>	<b>-1.071.799</b>	<b>-1.079.526</b>	<b>-1.087.485</b>	<b>-1.095.682</b>
<b>Gastos administración</b>	<b>-278.340</b>	<b>-278.340</b>	<b>-278.340</b>	<b>-278.340</b>	<b>-278.340</b>	<b>-278.340</b>
Resultado antes de impuestos	1.293.742	2.718.799	2.838.137	2.961.054	3.087.660	3.218.063
IIGG	-452.810	-951.580	-993.348	-1.036.369	-1.080.681	-1.126.322
<b>Resultado final</b>	<b>840.932</b>	<b>1.767.219</b>	<b>1.844.789</b>	<b>1.924.685</b>	<b>2.006.979</b>	<b>2.091.741</b>
% s/ventas	17%	25%	25%	25%	26%	26%

Fuente: elaboración propia.

### 3 ° Escenario malo

#### Premisas

##### Producción y venta (variables dinámicas):

Cuadro 25 – Producción y rendimiento escenario malo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Kg comprados Materia Prima	100.800	144.000	145.440	146.894	148.363	149.847
Kg Corazon procesado (Producto)	30.240	43.200	43.632	44.068	44.509	44.954
Rendimiento	30%	30%	30%	30%	30%	30%

Fuente: elaboración propia.

##### Cantidad de empleados:

Los empleados necesarios son los siguientes:

Cuadro 26 – Detalle personal escenario malo

Puesto	Cantidad	Ocupación
Gerente General	1	Full time
Encargado de planta	1	Full time
Vendedor	1	Full time
Transportista	1	Full time
Operarios planta	4	Full time
Contador (part time)	1	Part time
Asesor legal (externo)	1	N/A

Fuente: elaboración propia.

#### Salarios

Los salarios fueron determinados considerando la descripción del puesto. Se comparó los salarios con los topes mínimos del convenio laboral para verificar que sean superiores.

Cuadro 27 – Detalle salarios escenario malo

Puesto	Salario mensual
Gerente General	29.500
Encargado de planta	14.760
Vendedor	9.840
Transportista	9.840
Operarios planta	8.610
Contador (part time)	7.380
Asesor legal (externo)	5.000

Fuente: elaboración propia.

#### Precios de ventas y costos:

No se consideró efecto inflación en los costos y precio de venta. El plan de negocio no posee costos dolarizados excepto activos fijos adquiridos como inversión inicial.

Costo promedio de compra 7 pesos el kilo.

Precio de venta según valores indicados en la sección precios del plan comercial.

#### Datos a considerar:

- Share mercado alcaucil fresco / conserva 0,7 %.
- Rendimiento corazón: 30 %.
- Utilización capacidad de planta: 34 %
- Ventas: 500 mil usd año.
- Resultado final: 85 mil usd año.
- Inversión estimada: 370 mil usd (56 % activos fijos / 44 % capital de trabajo).
- Payback: 5,2 años.
- TIR (6 años): 5 %.
- VAN: 30 mil usd
- Tasa de corte utilizada: 20 %

#### Crecimiento en ventas:

El año 1 se estima un 70 % del segundo año, debido a que el primer año es de inversión generación de cartera de clientes, etc.

Crecimiento a partir segundo año: 2 % (se estima un crecimiento del 2 % lo que replicaría el crecimiento de la población del 1% más un crecimiento de share de mercado de 1 %)

#### Inversión inicial:

Capital de trabajo: Valores redondeados 1.800.000 pesos (a)

Adquisición activos fijos: Valores redondeados 1.600.000 pesos (b)

(a) Principalmente para la compra de materia prima y cobertura mano de obra y gastos en el año 1.

(c) Cámara de frío \$ 200.000  
 Camión de reparto \$ 250.000  
 Sistema IQF estático USD 46 mil (\$ 374.000) (Industria nacional / Proveedor FAMAS SRL) 100 Kg por hora.  
 Maquina peladora EUR 58 mil (\$ 641.000) (Industria italiana / Proveedor Ferrara)  
 Muebles y útiles oficina \$ 30.000  
 Accesorios de planta \$ 170.000 (procesadora pasta, blanqueador etc)

Valor total estimado en pesos 1,6 millones/ valor dólares 200 mil dólares.

El desembolso de la inversión inicial se realizara de la siguiente forma:

Cuadro 28 – Desembolsos iniciales escenario malo

	Año 0	Año 1
Desembolso inicial	-1.700.000	-1.700.000

Fuente: elaboración propia.

### Flujos próximos 6 años

Cuadro 29 – Flujos de fondos escenario malo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Alcauil congelado	2.313.360	3.304.800	3.337.848	3.371.226	3.404.939	3.438.988
Pasta	317.520	453.600	458.136	462.717	467.345	472.018
Supproductos	211.680	302.400	305.424	308.478	311.563	314.679
<b>Ventas</b>	<b>2.842.560</b>	<b>4.060.800</b>	<b>4.101.408</b>	<b>4.142.422</b>	<b>4.183.846</b>	<b>4.225.685</b>
Materia Prima	-705.600	-1.008.000	-1.018.080	-1.028.261	-1.038.543	-1.048.929
Envase	-172.368	-246.240	-248.702	-251.189	-253.701	-256.238
Mano de obra	-428.988	-612.840	-618.968	-625.158	-631.410	-637.724
Gastos producción	-76.000	-76.000	-76.760	-76.760	-76.760	-76.760
Amortización BU	-166.544	-166.544	-166.544	-166.544	-166.544	-166.544
<b>Costo</b>	<b>-1.549.500</b>	<b>-2.109.624</b>	<b>-2.129.054</b>	<b>-2.147.912</b>	<b>-2.166.958</b>	<b>-2.186.194</b>
Vendedor y jefe logistica comercialización	-434.640	-434.640	-434.640	-434.640	-434.640	-434.640
Plan de mkt	-100.000	-50.000	50.000	-50.000	50.000	-50.000
IIBB	-99.490	-142.128	-143.549	-144.985	-146.435	-147.899
<b>Gastos comercialización</b>	<b>-634.130</b>	<b>-626.768</b>	<b>-528.189</b>	<b>-629.625</b>	<b>-531.075</b>	<b>-632.539</b>
<b>Gastos administración</b>	<b>-270.940</b>	<b>-270.940</b>	<b>-270.940</b>	<b>-270.940</b>	<b>-270.940</b>	<b>-270.940</b>
Resultado antes de impuestos	<b>387.991</b>	<b>1.053.468</b>	<b>1.173.224</b>	<b>1.093.945</b>	<b>1.214.874</b>	<b>1.136.011</b>
IIGG	-135.797	-368.714	-410.629	-382.881	-425.206	-397.604
<b>Resultado final</b>	<b>252.194</b>	<b>684.755</b>	<b>762.596</b>	<b>711.065</b>	<b>789.668</b>	<b>738.407</b>
% s/ventas	9%	17%	19%	17%	19%	17%

Fuente: elaboración propia.

## 6. CONCLUSIÓN

Existe actualmente una tendencia al consumo de productos saludables basada principalmente a una mayor preocupación de las personas por su salud, y al conocimiento científico que respalda el hecho de que una alimentación saludable ayuda a prevenir enfermedades y proteger la salud.

Mediante la encuesta realizada en el presente trabajo se confirma que la mayoría de los encuestados (en mayor o menor medida) considera que no conoce las propiedades medicinales del alcaucil, solo el 2 % considera que las conoce es su totalidad. Esto claramente deja entrever la oportunidad de educar al consumidor en nuevos hábitos aprovechando los atributos de la hortaliza.

El actual ritmo de vida de los consumidores, deseosos de productos fáciles de preparar o consumir e higiénicos, que no requieran de limpieza, cortes y demás actividades de la cocina tradicional ofrece condiciones aptas para el desarrollo de nuevas alternativas de productos que cumplan esas características.

A través de la encuesta realizada se confirma que el principal motivo por el cual el alcaucil fresco no se consume con frecuencia, es no saber prepararlo para su consumo. Las características del producto hacen que el consumidor lo considere como una hortaliza compleja para su preparación.

Utilizar como materia prima el alcaucil en natural y desarrollar productos elaborados siendo el principal producto corazones de alcaucil congelado permite dar acceso al consumidor a un producto listo para su consumo todo el año. Tener un producto elaborado y una marca que lo respalde permite apuntalar su colocación mediante estrategias de marketing que destaquen la calidad del producto, su condición de listo para su consumo y las propiedades naturales de este.

Dicha estrategia sería claramente difícil de aplicar en un producto genérico como el alcaucil natural que a su vez en la actualidad es ofertado de manera atomizada por pequeños y medianos productores agropecuarios.

Otro de los principales pilares sobre los cuales se basa el presente plan es que el mercado de alcauciles frescos (principal forma de consumo actual) posee una oferta estacional, encontrándose disponible el producto solo en los meses de julio a noviembre de cada año. Mediante la oferta de un producto congelado se lograra estabilizar la oferta y conseguir que el producto este visible durante todo el año.

Es importante destacar el nivel de aceptación del producto principal del plan, ya que el 70 % de los encuestados considera que comprarían alcaucil/alcachofa congelado preparado listo para consumo.

Los puntos antes mencionados re-marcan la viabilidad del producto principal (corazones de alcaucil congelados) que sumado a la posibilidad de diversificación mediante la generación de nuevos productos y subproductos obtenidos sobre la base de la materia prima principal (alcaucil) logran que el proyecto se torne aún más atractivo.

Desde el punto de vista operativo tanto el proceso como la ubicación de la planta son de gran importancia. La ubicación en cercanía a los actuales centros de producción y los principales mercados metas permite otorgar un producto de calidad y reducir los costos de logística. Se destaca la tecnología utilizada para el pelado, corte y limpieza de la materia prima lo que permite aumentar la productividad y reducir los costos.

Se estimó como mercado objetivo un porcentaje menor al 0,8 % del mercado actual de alcaucil natural e industrializado.

La estrategia de marketing y ventas que se desarrollo tiene en cuenta factores importantes para la rápida divulgación como revistas especializadas, canales de televisión y ferias.

La estrategia de precio se encuentra alineada con al segmento identificado como objetivo clase media alta con atracción a comida gourmet y saludable, lo cual coloca este como un producto de nicho basado en la calidad y no con un enfoque en costos.

Todo el negocio genera el desarrollo de una marca “Quererte” relacionada con acercar a la mesa del consumidor productos naturales con propiedades medicinales y saludables, siendo su producto insignia el alcaucil platense pero dejando abierta la posibilidad de nuevos productos con características similares.

Se presentó la propuesta de operación en 3 escenarios distintos: Escenario de pesimista, realista y optimista; estimando para cada uno de ellos los estados de resultados proyectados, el VPN, TIR y punto de equilibrio financiero.

Se logró generar el escenario pesimista donde al final de un periodo de 6 años se obtuvo como resultado una TIR del 5 %, utilizándose como premisa un share mercado alcaucil fresco / conserva 0,7 %, una utilización de capacidad de planta del 34 % y una inversión estimada de 370 mil dólares.

Siendo el escenario optimista el extremo positivo donde al final de un periodo de 6 años se obtuvo como resultado una TIR del 36 % utilizándose como premisa un share mercado alcaucil fresco / conserva 1,1 %, una utilización de capacidad de planta del 64 % y una inversión estimada de 540 mil dólares.

Por último el escenario considerado real donde al final de un periodo de 6 años se obtuvo como resultado una TIR del 26 % utilizándose como premisa un share

mercado alcaucil fresco / conserva 0,8 %, una utilización de capacidad de planta del 35 % y una inversión estimada de 440 mil dólares.

Los aspectos destacados anteriormente permiten arribar a la conclusión respecto a la viabilidad económica, financiera y estratégica del negocio.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE MEDICAMENTOS, ALIMENTOS Y TECNOLOGÍA MÉDICA. [en línea] [consulta 12 dic. 2014]

[http://www.anmat.gov.ar/FORMULARIOS/.../Guia\\_Tram\\_Diciembre-2004.ppt](http://www.anmat.gov.ar/FORMULARIOS/.../Guia_Tram_Diciembre-2004.ppt)

ÁGUEDA, Esteban Talaya. Principios de marketing. ESIC Editorial, 2008, Madrid.

ALIMENTOS ARGENTINOS [en línea] [consulta 14 dic. 2014]

[http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/conservas/productos/HortalizasCongeladas\\_2013\\_08Ago.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/conservas/productos/HortalizasCongeladas_2013_08Ago.pdf) >

[http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/publicaciones/calidad/Guias/Alimentos/02\\_glosario.htm](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/publicaciones/calidad/Guias/Alimentos/02_glosario.htm) >

ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos NE, Volume 1. Ediciones Granica S.A., 2006. Buenos Aires.

BORELLO, Antonio. El plan de negocios. McGraw-Hill Interamericana, Edición 1º, 2000, Santa Fe de Bogotá.

BREALEY, Richard A., MYERS, Stewart C. y ALLEN, Franklin. Principios de Finanzas Corporativas. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V, Edición 9º, 2010, México D.F.

CHASE, Richard B., JACOBS, Robert F. y AQUILANO, Nicholas J. Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V, Edición 12º, 2009, México D.F.

COMISIÓN NACIONAL DE VALORES [en línea] [consulta 14 dic. 2014]

<http://www.cnv.gov.ar/InfoFinan/Zips.asp?Lang=0&CodiSoc=159&DescriSoc=Molinos%20Rio%20de%20la%20Plata%20S.A.&Letra=&TipoDocum=1&TipoArchivo=1&TipoBalance=1> >

CONFEDERACIÓN ARGENTINA DE LA MEDIANA EMPRESA [en línea] [consulta 14 feb. 2015]

[http://www.redcame.org.ar/adjuntos/resena\\_regionales2014%20.pdf](http://www.redcame.org.ar/adjuntos/resena_regionales2014%20.pdf) >

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. PEARSON EDUCACIÓN, 2003, México.

DIARIO INFOBAE [en línea] [consulta 14 feb. 2015]

<<http://www.infobae.com/2013/11/13/1522359-alimentacion-sana-y-productos-fortificados-la-cabeza-del-nuevo-consumo> >

DIARIO LA NACIÓN [en línea] [consulta 14 feb. 2015]

<<http://www.lanacion.com.ar/1762347-la-balanza-comercial-cayo-en-2014-al-nivel-mas-bajo-de-los-ultimos-13-anos>>

<<http://www.lanacion.com.ar/1748365-la-presion-tributaria-del-pais-es-una-de-las-mayores-del-mundo> >

HAX, A. y MAJLUF, N. Estrategias para el liderazgo competitivo. De la división a los resultados. Ediciones Granica S.A., Edición 1º, 2004, Buenos Aires.

FIESTA DEL ALCAUCIL [en línea] [consulta 12 dic. 2014]

<<http://www.fiestadelalcaucil.com.ar/fiesta.php>>

INTA [en línea] [consulta 12 dic. 2014]

<[http://inta.gob.ar/documentos/estudio-sobre-incentivos-y-obstaculos-en-el-consumo-de-frutas-y-hortalizas-en-mujeres-del-area-metropolitana-de-buenos-aires-argentina/at\\_multi\\_download/file/mp\\_0801.pdf](http://inta.gob.ar/documentos/estudio-sobre-incentivos-y-obstaculos-en-el-consumo-de-frutas-y-hortalizas-en-mujeres-del-area-metropolitana-de-buenos-aires-argentina/at_multi_download/file/mp_0801.pdf) >.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS – CENSO 2010  
[consulta 14 feb. 2015]

<<http://www.sig.indec.gov.ar/censo2010/> >

KOTLER, Philip y KELLER, Kevin. Dirección de Marketing. Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2012, Edición 14 º, Naucalpan de Juárez.

KOTLER, Philip y KELLER, Kevin. Dirección de Marketing. Pearson Educación de México, S.A. de C.V., Edición 12 º, 2006 , Naucalpan de Juárez México.

KRAJEWSKI Lee, RITZMAN Larry y MALHOTRA, Manoj. Administración de operaciones. Procesos y cadenas de valor. Pearson Educación, 2008, Naucalpan de Juárez México.

KRAJEWSKI Lee J., RITZMAN Larry P.. Administración de operaciones. Estrategia y análisis. Pearson Educación, Edición 5º, 2000, Naucalpan de Juárez México.

MARTINEZ PEDRO, Daniel y MILLA GUTIERREZ Artemio. La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral. Ediciones Díaz de Santos SA, 2005, Madrid.

MINISTERIO AGRICULTURA GANADERÍA Y PESCA [en línea] [consulta 14 dic. 2014]

<[http://www.minagri.gob.ar/dimeagro/newsletters/nro40/newsletter\\_alcaucil\\_0105.php](http://www.minagri.gob.ar/dimeagro/newsletters/nro40/newsletter_alcaucil_0105.php)>

PORTER, Michael. Ser Competitivo. Ediciones Deusto, 2009, Barcelona.

PORTER, Michael. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía Editorial Continental. Edición 36ª, 2006, México D.F.

PROMOTORA DEL COMERCIO EXTERIOR DE COSTA RICA [en línea] [consulta 12 dic. 2014]

<<http://procomer.com/contenido/articulos/mercado-global-de-frutas-y-vegetales-congelados-contin%C3%BAa-creciendo.html>>

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W. y JAFFE, Jeffrey F. Finanzas Corporativas. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V, Edición 9ª, 2012, México D.F.

SAINZ DE VICUÑA ANCIN, José María. El plan estratégico en la práctica. ESIC Editorial, 2012, Madrid.

SORIANO MARTINEZ Bárbara y PINTO GOMEZ Cesar. Finanzas para no financieros. FC Editorial, 2006, Madrid.

SORIANO SORIANO Claudio L. Estrategias de crecimiento. Guías de gestión de la pequeña empresa Ediciones Días de Santos S.A., 1998, Madrid.

TEJERO, Julio Juan Anaya. Logística integral. La gestión operativa de la empresa. ESIC Editorial, 2007, Madrid.

TELAM – AGENCIA NACIONAL DE NOTICIAS [consulta 14 dic. 2014]

<<http://www.telam.com.ar/notas/201307/23891-un-indice-mundial-registra-un-fuerte-avance-de-la-argentina-en-actividades.html>>

WHEELEN Thomas, HUNGER J. David. Administración estratégica y política de negocios. Pearson Educación, Edición 10ª, 2007, Naucalpan de Juárez México

## 8. ANEXOS

### I – PRESUPUESTO MAQUINARIAS



Presupuesto  
SEBASTIAN ZITTI -62



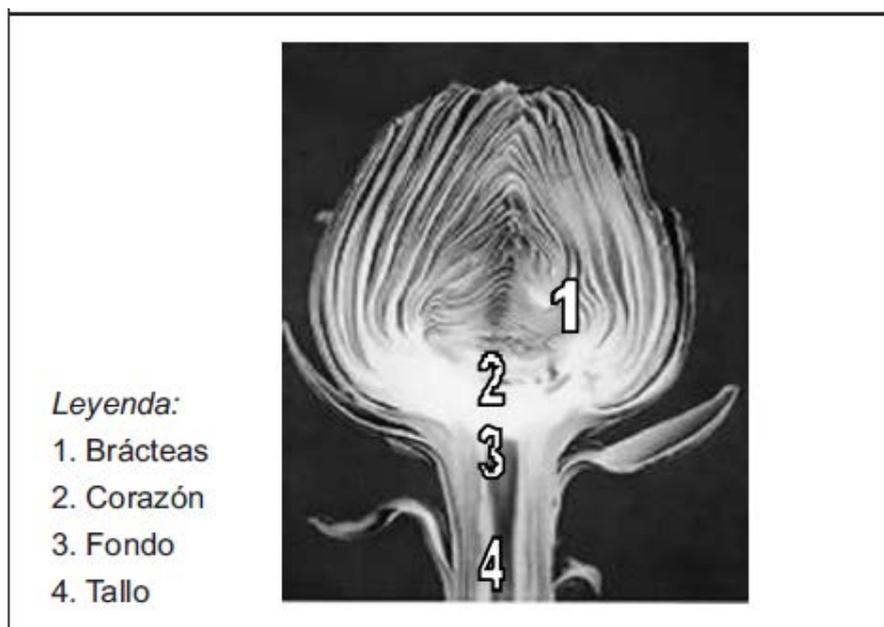
Offerta n.51.14  
SEBASTIAN ZITTI.doc

## II – IMAGENES

### Maquina procesadora



### Corte transversal de alcaucil



**Alcaucil**



**Corazón de alcaucil**



### III – CALCULOS FINANCIEROS

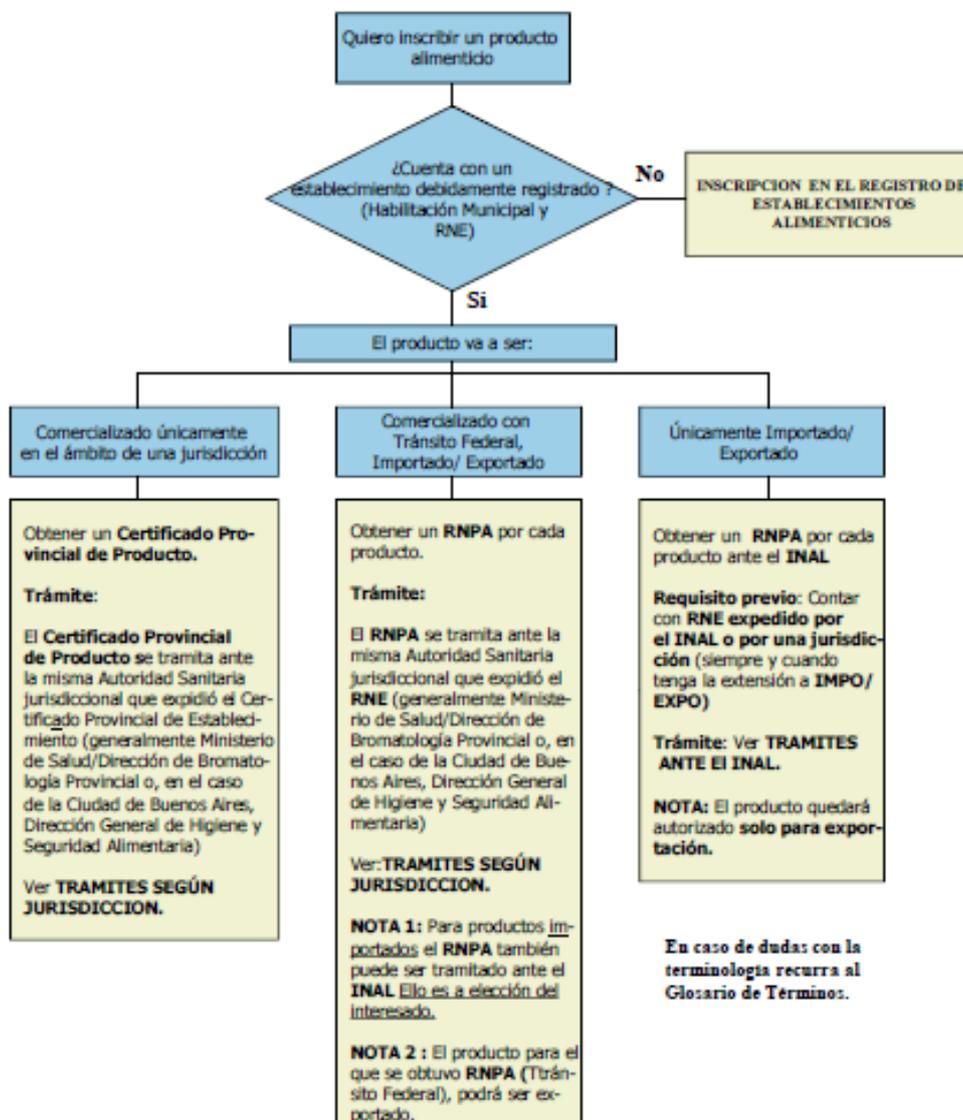


Plan financiero  
Quererte .xlsx

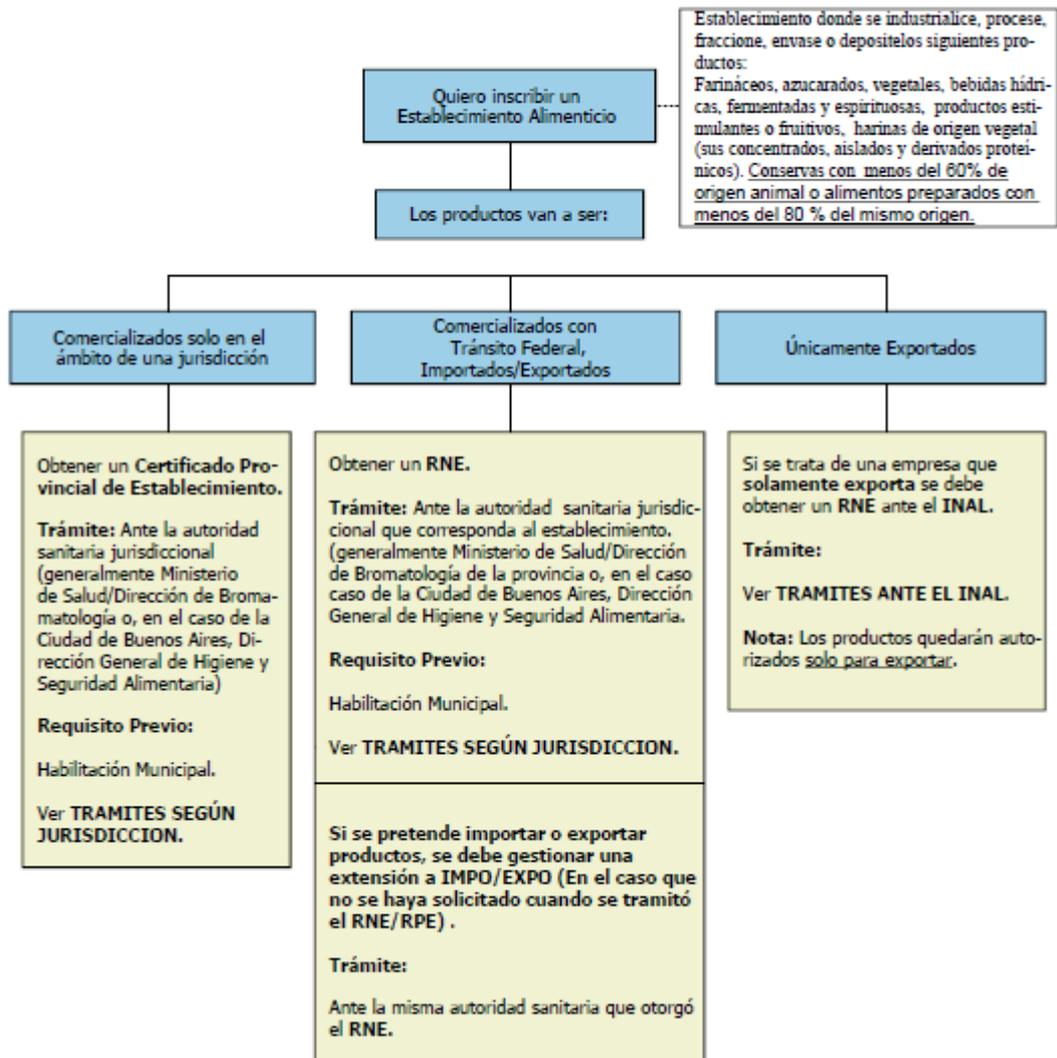
## IV – INSCRIPCIONES

### INSCRIPCION EN EL REGISTRO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS (GENERAL) (Envasados para la venta al público)

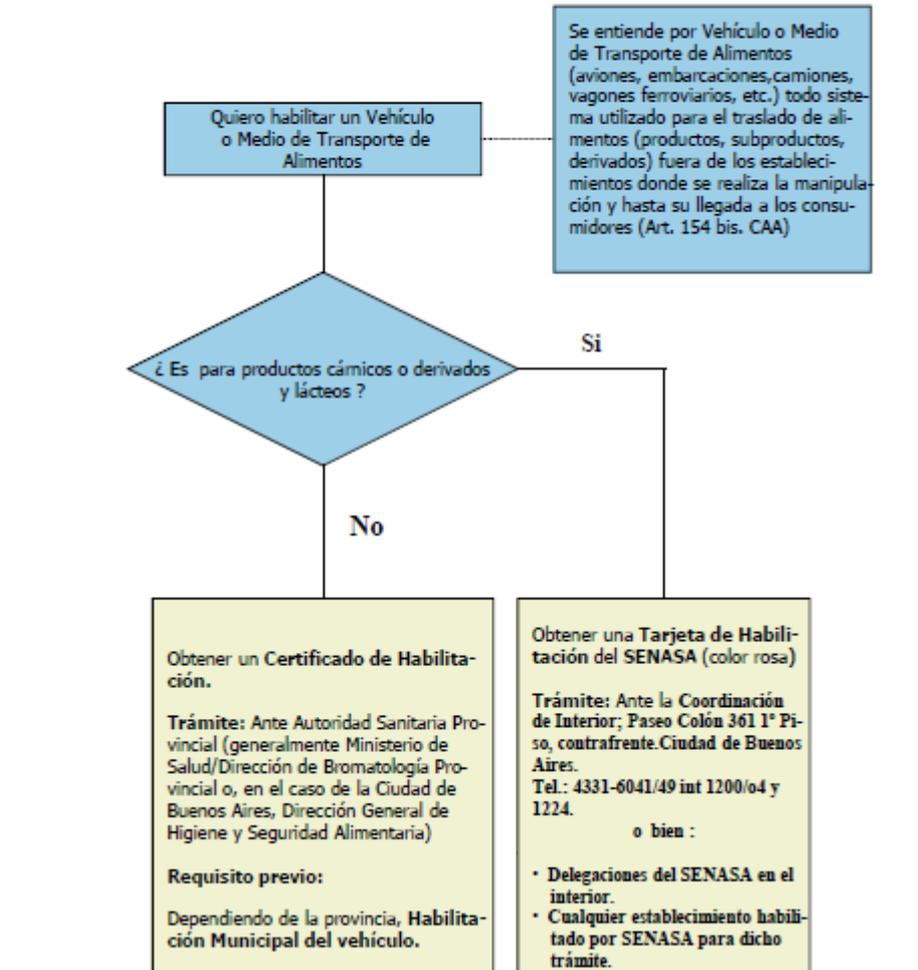
Farinaáceos, azucarados, vegetales, bebidas hídricas, fermentadas y espirituosas, productos estimulantes o frutíferos, harinas de origen vegetal y sus concentrados, aislados y derivados proteínicos.



**INSCRIPCION EN EL REGISTRO DE ESTABLECIMIENTOS ALIMENTICIOS  
(GENERAL)**



**HABILITACION DE VEHICULOS O MEDIOS DE TRANSPORTE DE ALIMENTOS**



Fuente: <[http:// www.anmat.gov.ar](http://www.anmat.gov.ar)> [consulta 12 dic 2014].

## 9. EXTRAS

### ENTREVISTAS

Se realizaron 3 entrevistas incluyendo un productor de alcachofas de la región de La Plata, un ingeniero que participa del grupo de alcachofas platenses con un alto grado de conocimiento del mercado y un fabricante de congeladoras IQF-

#### Entrevista 1

Entrevistado: Franco Zitti (productor de alcauciles de la región de La Plata)

Fecha: 5 de mayo de 2014

¿Qué cantidad de hectáreas en producción tiene actualmente?

20 hectáreas.

¿En qué meses se cosecha alcauciles?

Los alcauciles se cosechan desde el mes de junio hasta noviembre. En los primeros meses (junio/julio) la cosecha es poca debido a que son plantas que algunos productores han decidido adelantar su primer corte con maduradores artificiales, con el riesgo de que el fruto sea afectado por las heladas que pudieran ocurrir entre los meses de junio y julio. La planta genera el fruto por efecto de las altas temperaturas, que exista actualmente cosecha en los meses de junio y julio es producto de los maduradores mencionados anteriormente (con el riesgo a su vez que el fruto sea quemado o manchado por las heladas).

¿Cuál es el promedio de rendimiento?

Depende de la variedad de la planta, pero se estima en 10.000 kg por hectárea

¿Cuál fue el promedio de precio de venta en campo del alcaucil para la cosecha 2013?

El precio por kilo en campo ronda entre 3 a 8 pesos.

¿Cuáles son los principales mercados de los productores locales?

El principal mercado son los mercados regionales de frutas y verduras que luego distribuyen a verdulerías.

Determinados productores como Agostinelli y Vitale colocan directamente el producto a las cadenas de hipermercado o supermercado. Pero son los menos ya

que para acceder a ese mercado se necesita infraestructura cosa que no tiene la mayoría de los productores de alcauciles ya que suelen ser monocultivo.

¿Qué características tiene la plantación?

Es un cultivo que requiere tener ocupada la tierra todo el año por lo cual requiere una inversión que se recupera en el mediano plazo no como el resto de las hortalizas que suele ser a corto plazo.

¿Qué tiempo se mantiene el producto en fresco en buenas condiciones?

El producto es relativamente delicado. Se estima que una semana no debería tener inconvenientes. Pero debe tener resguardo del calor y del sol ya que se empieza a marcar la hoja. Se suele mojar post cosecha para mantener la temperatura.

¿Facilitaría el crecimiento tener la compra asegurada a un precio fijo y asegurarse un adelanto que financie la inversión?

Considero que sería un cambio en el mercado ya que actualmente no existe este tipo de contrato de compra. Seguramente será bien aceptado por el pequeño y mediano productor debido a que ayudaría a financiar la inversión a mediano plazo que requiere el cultivo.

¿Cómo se encuentra el mercado actual de alcauciles y cuáles son sus perspectivas para los próximos años?

El mercado actualmente se encuentra estable, es muy pequeño con relación al resto de las hortalizas. Es un producto con un consumo específico, relacionado con la cultura italiana/española. Considero que es un producto que mucha gente desconoce sus beneficios y como prepararlo lo cual hace difícil su colocación. Su precio es relativamente alto lo cual hace que accedan a este gente con un nivel de ingreso medio / alto.

Mi perspectiva a futuro remarca un periodo de estabilidad aunque la posibilidad de exportación cosa que ha sido prohibitiva en los últimos años considerando la política monetaria podría revertirse siendo una nueva alternativa de venta y generando un aumento de producción local.

## **Entrevista 2**

Entrevistado: Ingeniero Gonzalo Villena. Integrantes de alcachofas platenses

Fecha: 5 de mayo de 2014

¿En qué consiste el grupo de Alcachofas Platenses?

El grupo Alcachofas Platenses está integrado por 7 productores hortícolas de la localidad de Arana, La Plata. Son pymes familiares que cultivan entre 10 y 50 hectáreas principalmente de alcaucil. Llevan más de 15 años trabajando en la recuperación del cultivo histórico de alcaucil. Este objetivo incluyó el desarrollo de nuevas tecnologías adaptadas a las condiciones ambientales de la zona.

El trabajo del grupo apunta a la incorporación de tecnología, la promoción del consumo y el agregado de valor al cultivo de alcaucil etc.

¿Cuál es la participación de cada sector en la cadena hasta llegar al precio minorista?

Es variable según la época del año, en promedio se puede decir que de lo que el consumidor compra en el minorista, al productor le llega aprox. un 50% del valor.

¿Cuáles son los mercados?

La mayor parte de la producción es para mercado fresco. Hay una parte que rondara un 20% del total nacional que se procesa, principalmente en Cuyo (principalmente conserva). Casi la totalidad del fresco e industria es para mercado interno.

¿Según sus estimaciones cuál es la duración del producto a comercializar en fresco?

Con las condiciones adecuadas puede durar entre 15 a 20 días, normalmente acá se llega a los 5 o 6 días como mucho y dependiendo del clima

¿Qué variedades existen actualmente en Argentina?

El Argentina de desarrollaron dos variedades, el “Ñato” (de origen incierto y casi en extinción) y el “Francés”, que no es otro que el Romanesco de la zona del Lazio. En otras zonas del país, se impuso el material “Blanco de Navarra” que derivó en el llamado “Criollo o Blanco Argentina” más apto para industria.

¿Tiene datos de exportación en los últimos años?

No existe información oficial actualizada al respecto. Pero dado el retraso cambiario no tenemos dato que se hayan realizado operaciones significativas los últimos años.

¿Cómo se comporta el precio del alcaucil en el año?

El precio es muy alto en junio y julio y sigue una curva descendente hasta terminar bajo a fines de octubre. Los primeros meses es alto debido a los escasos de oferta. La plantación temprana tiene riesgo de helada que produce que el fruto no se queme con lo cual es baja la oferta.

¿Cómo ve la alternativa de un producto congelado?

Me parece realmente una innovación en la presentación del producto que lograría dar respuesta a varios de las limitantes de producto principal actual que es el fresco. El grupo considera que una de las limitantes del producto fresco es que no está en góndola todo el año y que a su vez mucha gente no sabe cómo prepararlo para su consumo, por eso mediante la fiesta del alcaucil se busca dar a conocer el producto.

### **Entrevista 3:**

Entrevistado: Farrán Rodolfo (presidente FAMA SRL)

Fecha:(mediante comunicación telefónica mantenida el 15 de abril de 2014).

¿Cuál sería la manera recomendable de congelar verduras como el alcaucil?

La tecnología adecuada es IQF congelación rápida de manera individual (Individual Quick Freezing).

IQF se está imponiendo cada vez más entre los fabricantes de alimentos congelados ya que gracias a este procedimiento se garantiza, una vez descongelado el producto, que este conserve toda la textura, valor nutritivo e igual sabor al del producto recién cosechado. Así mismo, para su preservación, el uso de este proceso garantiza que los productos no necesiten de ningún tipo de químicos o preservantes y que, debido al cambio brusco de temperatura, se reduzca de forma importante la presencia de microorganismos.

¿Cuál es la ventaja de este método de congelado IQF?

La diferencia entre una congelación IQF y una congelación lenta es el tamaño del cristal que se forma. En la primera los cristales de hielo que se forman dentro de las células de los tejidos son de tamaño muy pequeño, lo que evitará que las paredes celulares que conforman los tejidos vegetales se rompan y que al descongelar el producto no haya derrame de fluidos celulares. En una congelación lenta, el tamaño del cristal que se forma es tan grande que rompe las paredes celulares, permitiendo el derrame de fluidos internos y la consiguiente pérdida de sabor, textura y valor nutritivo cuando descongelamos el alimento.

Otra de las ventajas que aporta esta congelación, es que podemos descongelar la cantidad de producto deseada y no el bloque entero y no necesita descongelarse para la cocción o preparación, directamente la utilizaremos en la cocción.

¿Cuál es la temperatura optima de congelado para el alcaucil?

La temperatura óptima es de -18 ° en el centro del producto. Con esa temperatura se obtiene un producto de calidad.

¿Cuánto tiempo se estima dura el producto sin perder las propiedades para el consumo?

Localmente no tenemos conocimiento de la existencia de este producto. En España un producto similar con este proceso de congelado tiene una duración de 24 meses.

## **ENCUESTAS**

De la encuesta realizada se observan los siguientes resultados:

Del total de los encuestados el 94 % conoce el alcaucil. El 60 % considera que conoce las propiedades medicinales en la menor escala y solo el 2 % considera que conoce todas las propiedades del producto. Esto claramente deja entrever la oportunidad de educar al consumidor en nuevos hábitos aprovechando los atributos de la hortaliza.

Los resultados confirman que el principal producto consumido es alcaucil en fresco por sobre alcauciles en conserva en una relación de 76 % / 24 %. Esta relación marca la preferencia de productos naturales sobre las conservas. Por otro lado demuestra la oportunidad de ofrecer un producto que sustituya o se encuentre cercano al alcaucil fresco, como lo son los corazones de alcauciles congelados.

Uno de los principales motivos que explica porque no se consume alcauciles con un 40% de respuestas (considerando como base los usuarios que respondieron dicha pregunta) se basa en no saber prepararlo para consumir. Esto claramente demuestra que el alcaucil fresco, más allá de ser la opción más consumida, dada la característica específica de esta hortaliza, presenta dificultad en su preparación.

Solo el 8 % de los encuestados que respondieron cuando consumen alcauciles, dieron como respuesta todo el año, debido a que acceden al producto en conserva. El resto reconoce el producto como disponible en determinadas temporadas.

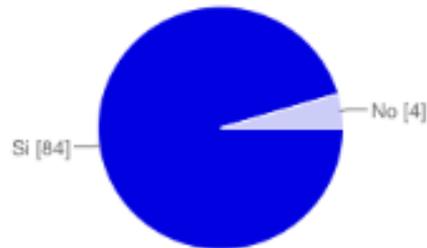
Dentro de los motivos por los cuales accedería a productos congelados el 54 % destaca el acceso a productos listo para el consumo siendo la segunda opción acceso a hortaliza fuera de temporada con el 29%. Estos puntos complementan los motivos, anteriormente mencionados, por los cuales los consumidores no acceden con frecuencia a alcauciles frescos.

El 70 % de los encuestados comprarían alcaucil/alcachofa congelado preparado listo para consumo, lo cual demuestra un alto nivel de aceptación del producto principal del presente plan de negocio.

Respecto a la relación niveles de ingresos con grado de aceptación del producto se destaca una tendencia a una mayor aceptación cuanto más alto es el nivel de ingresos. Los ingresos superiores a 10 mil pesos aceptan el producto por encima del 81 %. Sin embargo cuando los ingresos se encontraban en el rango de 10 mil a 5 mil pesos el 68 % acepto el producto y en el rango de ingresos menores a 5000 mil pesos el 47 %. Esto demuestra ser un producto con mayor aceptación en rango de ingresos medio alto, que es el segmento a que se apunta en el presente trabajo.

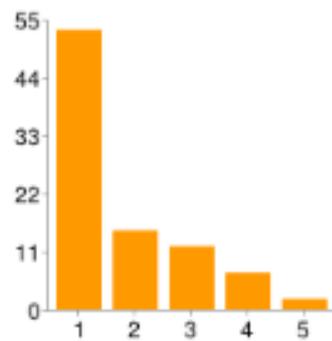
Adicionalmente afirmando lo mencionado anteriormente el 49 % de los encuestados relacionan a la hortaliza con un producto de precio razonable y el 46 % de precio relativamente caro, pero ningún encuestado lo destaca como una hortaliza económica. Esto marca que no es un producto masivo, si no que tendrán acceso determinados segmentos con poder adquisitivo medio alto.

¿Conoce el alcaucil/alcachofa?



Si	84	94%
No	4	4%

¿Cuanto conoce las propiedades medicinales del alcaucil/alcachofa?



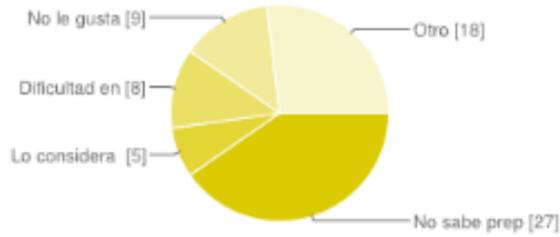
1	53	60%
2	15	17%
3	12	13%
4	7	8%
5	2	2%

¿Consume con frecuencia alcaucil/alcachofa?



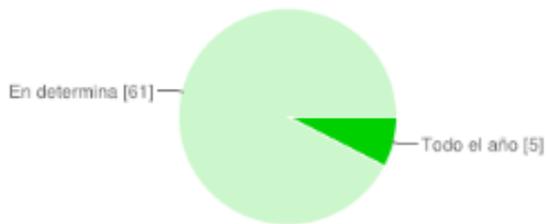
SI	28	31%
NO	61	69%

**¿Porque motivo no consume con frecuencia alcaucil/alcachofa?**



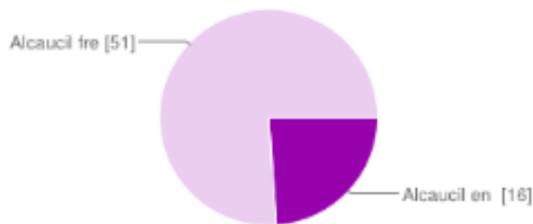
No sabe prepararla	<b>27</b>	30%
Lo considera un producto caro	<b>5</b>	6%
Dificultad en encontrar el producto	<b>8</b>	9%
No le gusta	<b>9</b>	10%
Otro	<b>18</b>	20%

**¿Cuanto consume alcaucil/alcachofa?**



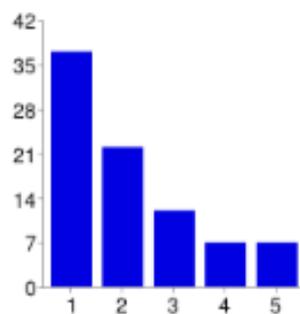
Todo el año	<b>5</b>	6%
En determinadas estaciones del año	<b>61</b>	69%

**¿ Cual de las siguientes alternativas es la que mas consume?**



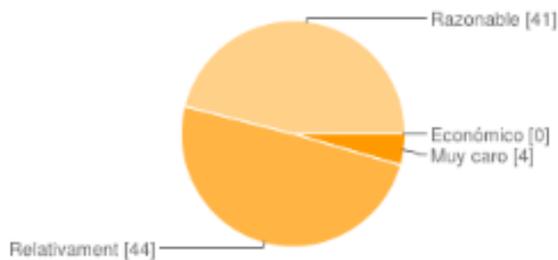
Alcaucil en conserva	<b>16</b>	18%
Alcaucil fresco	<b>51</b>	57%

**¿Cuanto sabe como preparar el alcaucil/alcachofa fresco para consumir?**



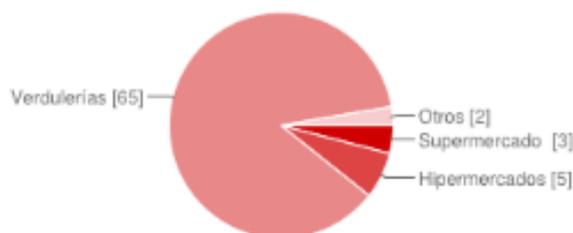
1	37	42%
2	22	25%
3	12	13%
4	7	8%
5	7	8%

**¿Como percibe el alcaucil/alcachofa en relación a su precio?**



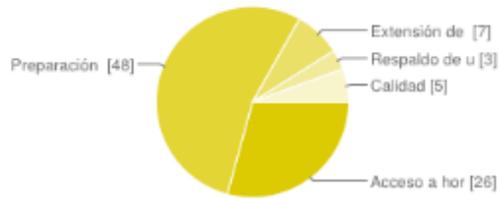
Muy caro	4	4%
Relativamente caro	44	49%
Razonable	41	46%
Económico	0	0%

**¿Donde suele adquirir el alcaucil/alcachofa normalmente?**



Supermercado o almacén	3	3%
Hipercarros	5	6%
Verdulerías	65	73%
Otros	2	2%

**¿Que beneficios principalmente valora de las hortalizas congeladas?**



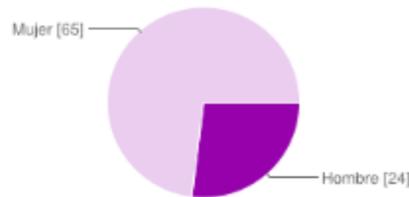
Acceso a hortalizas de estación fuera de temporada	26	29%
Preparación lista para su consumo	48	54%
Extensión de la conservación	7	8%
Respaldo de una marca reconocida	3	3%
Calidad	5	6%

**¿Compraría alcaucil/alcachofa congelado preparado listo para consumo?**



SI	62	70%
NO	27	30%

**¿Sexo?**



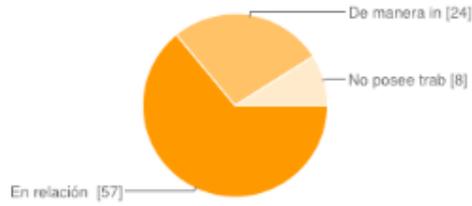
Hombre	24	27%
Mujer	65	73%

**¿Edad?**



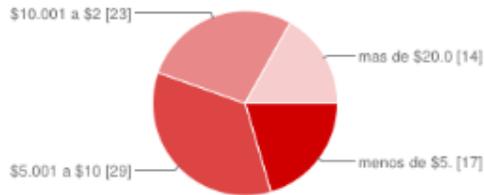
Entre 20 y 30	<b>22</b>	25%
Entre 30 y 60	<b>59</b>	68%
Mas de 60	<b>8</b>	9%

**¿Actualmente trabaja?**



En relación de dependencia	<b>57</b>	64%
De manera independiente	<b>24</b>	27%
No posee trabajo	<b>8</b>	9%

**¿Nivel de ingresos netos mensuales?**



menos de \$5.000	<b>17</b>	19%
\$5.001 a \$10.000	<b>29</b>	33%
\$10.001 a \$20.000	<b>23</b>	26%
mas de \$20.000	<b>14</b>	16%

## 10. OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Se recomienda profundizar el análisis de la colocación de la marca a través de los canales de comercialización con una fuerza de venta acotada.

Se incluyó en el punto 4Ps- Promoción – Comunicación, un detalle de la estrategia de ventas utilizada mediante vendedores propios para colocar la marca en los canales de comercialización.

- Se propone asimismo incluir explícitamente los resultados de las entrevistas cualitativas.

Se hizo referencia a la información dentro del plan de negocio relacionada con entrevistas.

- Se recomienda también fundamentar el organigrama propuesto para el negocio. Si bien se presenta en forma correcta hay contradicciones con el plan de recursos humanos de la planta.

Se eliminó una mención referente a vendedores incluida por error en el punto 5.7 Plan de operaciones (Recursos humanos necesarios). De esta manera el plan de recursos humanos de la planta detallado en dicho punto coincide con el organigrama y con lo detallado en cada uno de los escenarios del punto 5.9 Plan financiero.

- Se sugiere también eliminar toda información irrelevante para la presentación del plan de negocios.

Se revisó el contenido del plan y se eliminó información referente al contexto internacional. El resto de los elementos incorporados al trabajo dentro de la sección del plan de negocio guarda relación con el emprendimiento.