



# **Universidad Argentina de la Empresa**

**Facultad de Administración y Negocios**

**TRABAJO FINAL DE INVESTIGACIÓN**

**CUERPO – ENTREGA FINAL**

**Licenciatura en Comercialización**

**Alumnos:**

Jovicic, Georgina Marcela	L.U.: 1.011.148
Sambueza, Tatiana Irina	L.U.: 1.019.277
Speroni, Maria Victoria	L.U.: 1.011.995
Tolozza, María de los Ángeles	L.U.: 1.024.769

**Turno:**

Noche

**Aula:**

224

**Docentes:**

Bucciarelli, Mariela

Maltagliatti, Nancy

# INDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	4
RESUMEN EJECUTIVO .....	5
INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA.....	6
PROBLEMA.....	7
CONCLUSIONES ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	8
OPORTUNIDAD DETECTADA Y SOLUCIÓN .....	13
PLANTEO DE ESTRATEGIAS .....	14
VENTAJA Y ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	16
DETERMINACIÓN DEL SEGMENTO DE NEGOCIO ATRACTIVO .....	17
- Método cascada para estimar la demanda.....	17
EL PERFIL DE NUESTRO CONSUMIDOR .....	20
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	22
OBJETIVO DE MARKETING .....	23
MARKETING MIX .....	24
Producto.....	24
Precio.....	26
Plaza .....	28
Promoción.....	30
ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO .....	43
Pronóstico de ventas – Escenario probable .....	48
Estado de Resultados, Cash Flow y PAYBACK.....	53

- EE.RR Escenario probable- .....	53
- CASH FLOW Escenario probable- .....	54
- VAN / TIR / PAYBACK Escenario probable .....	55
- EE.RR Escenario optimista - .....	56
- CASH FLOW Escenario optimista- .....	57
- VAN / TIR / PAYBACK Escenario optimista- .....	58
- Punto de Equilibrio para escenario pesimista- .....	59
- EE.RR Escenario pesimista- .....	59
- Cash Flow - Escenario pesimista- .....	60
- VAN / TIR / PAYBACK Escenario pesimista-.....	61
Tablero de Control .....	62

# RESUMEN EJECUTIVO

- 1) **La empresa:** “SABORISIMO S.A.” está ubicada en Lomas del Mirador, Provincia de Buenos Aires. Opera en la industria alimenticia hace más de 30 años y su especialidad son las tapas de alfajores, adquiridas por las principales fábricas dedicadas a este rubro, además de fabricar galletitas dulces y rellenas.
- 2) **La oportunidad:** El mercado de la alimentación saludable evidencia un gran crecimiento impulsado por una tendencia cada vez más latente en la sociedad hacia la prevención de la salud. Las galletitas, por su parte, pueden adaptarse perfectamente a ser un alimento sano y reducido en calorías. Analizando el mercado de las galletitas en nuestro país hemos observado que la galletita salada más vendida es la cracker.
- 3) **La propuesta:** “SalviFrut”, una galletita de salvado light con mermelada de frutos rojos (sin azúcar agregada). Esta galletita saludable e hipocalórica estará presentada en un práctico envoltorio familiar, fraccionado por porciones individuales.
- 4) **Las estrategias del negocio:** el mercado es nuevo para “SABORISIMO S.A.” ya que antes no ha realizado productos que atiendan a una plaza similar. Y, dado que apuntaremos a un nicho de mercado específico, encaminaremos el trabajo hacia la especialización. Por otra parte, a nivel microentorno, la empresa se encuentra favorecida, pero no así en el plano Macro. Apalancándonos en el microentorno, la estrategia a seguir será la de carácter “Competitivo”.
- 5) **Ventaja y estrategia competitiva:** “SalviFrut” se posicionará como un producto que presenta un plus en relación a la competencia, por combinar un práctico envoltorio y un bajo contenido calórico en un solo producto.
- 6) **Posicionamiento:** nos posicionaremos como una galletita saludable, que puede consumirse tanto para el desayuno, como en la merienda y las colaciones haciendo foco en las ventajas descriptas anteriormente.

# RESUMEN EJECUTIVO

- 7) **Segmento objetivo:** estará conformado por un lado, por mujeres de 15 a 45 años, que residan, trabajen o estudien en CABA, pertenecientes al nivel socioeconómico C2 y C3, las cuales mantienen una alimentación saludable y por el otro, los hijos de dichas mujeres que estén de acuerdo en comprarle el producto.
- 8) **Demanda estimada:** partiendo de los segmentos descriptos anteriormente y, ajustándolos por intención de compra, arribamos a una demanda potencial total de 169.160 individuos.
- 9) **Objetivo de marketing:** lograr una participación de mercado de galletitas (dentro de las categorías de galletitas saludables) de 1 % en el periodo de un año.
- 10) **Pronóstico de ventas:** para el primer año se estiman ventas por un total de \$34.415.376 (teniendo en consideración el escenario probable), lo que representa 627.894 kilos, siendo el precio de fábrica \$20,28 y el costo del producto \$8,11. El costo total calculado para el mismo año será de \$17.862.738 (incluye costos fijos y variables) y, por lo tanto, la contribución marginal será \$19.667.475.
- 11) **Inversión Inicial:** para este proyecto se calculó una inversión inicial de \$25.378.174. Según las ventas pronosticadas, la misma se recuperará en un lapso de 1 año y 8 meses siendo el retorno de la inversión aproximadamente un 80%.

## INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA

Nuestra empresa familiar “SABORÍSIMO S.A.” se encuentra establecida en el mercado desde hace más de 30 años. Elabora productos de gran calidad y confiabilidad, fabricados con materia prima de calidad, excelentes controles y normas de seguridad.

“SABORÍSIMO S.A.” posee la marca “Fachitas” desde su comienzo, cuya especialidad son las famosas tapitas de alfajores, logrando ser líderes en el mercado.

Los productos se comercializan mediante mayoristas, minoristas y distribuidores logrando una gran cobertura del mercado, y, por consiguiente, llegando a un gran número de la población.

A continuación enumeramos las líneas de productos que actualmente tiene la marca “Fachitas”<sup>1</sup> :

-  *Tartitas Mini Pay Frutillas: galletitas de jalea sabor frutilla y leche para ayudarte en la nutrición.*
-  *Mini Coronitas Durazno: galletitas rellenas con jalea de frambuesa.*
-  *Veteadas Marmoladas: galletitas dulces con cacao.*
-  *Tapa de alfajor: tapa para alfajor dulce con sabor a vainilla.*
-  *Mini Tapitas: galletitas dulces sabor a vainilla.*
-  *Mini Black: tapitas sabor a chocolate.*
-  *Coco País y Choco País: galletitas dulces sabor a chocolate y coco.*

---

<sup>1</sup> Fachitas Argentina [en línea]:2016. <<http://fachitas.com/la-fabrica/>> [Consulta: 20 mar. 2016].

## PROBLEMA

En el mercado de la industria alimenticia, en el momento del desayuno, merienda y las colaciones, nos encontramos con escasas opciones que resulten prácticas y atractivas a la hora de optar por una alimentación más saludable y reducida en calorías.

## CONCLUSIONES ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Comenzando con el entorno político, identificamos variables de suma influencia como la presión tributaria. Argentina es el país con mayor presión tributaria en el mundo<sup>2</sup> y esto incide directamente sobre nuestros costos operativos volviéndonos menos competitivos.

En cuanto al entorno económico, tanto en el PBI como en la población económicamente activa, se pronostica que ambas presenten una caída durante el 2016 producto de la leve recesión prevista, lo que impactará negativamente al momento de lanzamiento de nuestro producto. De todas maneras, existen grandes perspectivas de crecimiento en el mediano plazo gracias a las medidas que ha tomado el nuevo Gobierno para corregir los actuales desequilibrios macroeconómicos<sup>3</sup>.

Algo similar sucede con el nivel de consumo, donde se prevé una caída para el 2016 directamente ligada a la evolución del PBI y al hecho de que los salarios no crecen por encima de la inflación, afectando la capacidad de compra del consumidor<sup>4</sup>.

La variación en el tipo de cambio sin embargo, genera mucha incertidumbre dentro de la empresa. La reciente devaluación de la moneda<sup>5</sup> influye directamente sobre nuestros costos, generando una subida en los precios de nuestros proveedores de materias primas que poseen insumos importados, volviéndonos menos competitivos.

Refiriéndonos al nivel de desempleo se estima que el número total de despidos entre Gobierno nacional, provincial y municipal podría afectar a más de 110.000 trabajadores<sup>6</sup> durante este año. Este dato no resulta del todo alentador ya que está directamente vinculado con los niveles de consumo.

En el entorno socio-cultural se evidencian mejoras en el nivel de analfabetismo e inversión en educación a nivel regional<sup>7</sup>. Por otro lado, paulatinamente las personas están adoptando nuevas tendencias en relación a la alimentación y al cuidado personal donde se prioriza el consumo de alimentos más sanos y con menor contenido calórico, aun cuando esto signifique un mayor desembolso de dinero<sup>8</sup>. Asimismo, se evidencia que no sólo más de la

---

<sup>2</sup> Ver Anexo – Pág. 4.

<sup>3</sup> Ver Anexo – Pág. 6.

<sup>4</sup> Ver Anexo – Pág. 7.

<sup>5</sup> Ver Anexo – Pág. 7.

<sup>6</sup> Ver Anexo – Pág. 6.

<sup>7</sup> Ver Anexo – Pág. 11.

<sup>8</sup> Ver Anexo – Pág. 11.

mitad de la población busca adelgazar, sino que la gran mayoría elige hacerlo a través de cambios en su alimentación<sup>9</sup>.

Por último cabe resaltar que el hecho de ser un país con un gran foco en la cultura Pyme<sup>10</sup> (el 96% de las empresas son Pyme y generan el 45% del empleo total del país), resulta beneficioso para nuestra empresa ya que, en pos de apoyar esta cultura, el Gobierno diseña distintos programas de apoyo gratuitos y líneas de financiamiento<sup>11</sup>.

En cuanto al entorno ambiental, no involucra grandes preocupaciones para nuestra empresa, por un lado se evidencia un gasto público ambiental en constante crecimiento donde destacamos como positivo los programas gratuitos diseñados para las Pymes como el “Plan integral de educación ambiental para Pymes” que concientiza sobre el impacto de la implementación de las buenas prácticas ambientales<sup>12</sup> y, como negativo, las medidas gubernamentales como el “Estudio de impacto ambiental” sin el cual resulta imposible acceder al Certificado de Aptitud Ambiental y la consiguiente autorización de radicación industrial<sup>13</sup>.

Por último, en relación al entorno tecnológico, Argentina destinó durante el 2011 un porcentaje de su PBI mayor al mínimo recomendado por la UNESCO a actividades de Investigación y Desarrollo<sup>14</sup>. En lo que respecta al acceso a Internet y al uso de las redes sociales, en el país 8 de cada 10 personas tiene acceso a Internet y más de la mitad (55%) posee conexión en sus hogares. Asimismo, a la hora de pensar en la estrategia de comunicación es interesante resaltar que los usuarios destinan el mayor tiempo en Facebook, razón por la cual la mayoría de las empresas utilizan esta red social para sus estrategias de marketing<sup>15</sup>.

---

<sup>9</sup> Ver Anexo – Pág. 12.

<sup>10</sup> Ver Anexo – Pág. 14.

<sup>11</sup> Ver Anexo – Pág. 14.

<sup>12</sup> Ver Anexo – Pág. 9.

<sup>13</sup> Ver Anexo – Pág. 10.

<sup>14</sup> Ver Anexo – Pág. 14.

<sup>15</sup> Ver Anexo – Pág. 15.

## CONCLUSIONES ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Luego de investigar sobre las distintas variables que influyen en el microentorno de SABORÍSIMO S.A., concluimos que la empresa se encuentra actualmente en una situación favorable para poder continuar desarrollándose e invertir en el lanzamiento de nuevos productos y/o marcas. Consideramos que, el hecho de que la marca “Fachitas” sea líder en la fabricación de “tapitas” de alfajores, es relevante y le da fortaleza a la empresa en su posición.

Por un lado, lo que corresponde al análisis interno de la empresa nos muestra un panorama de nula inversión en investigaciones de mercado, lo que hace que la misma carezca de un mayor conocimiento del perfil de sus consumidores. Sin embargo, la vasta experiencia de SABORÍSIMO S.A., sumado al know how y su mano de obra calificada, hicieron que durante los últimos años la empresa funcionara eficientemente.

La estructura organizacional de SABORÍSIMO S.A. no está departamentalizada, considerando este aspecto un punto a trabajar para poder lograr mayor especialización y, por lo tanto, mejores resultados. De todas maneras, cabe destacar que este punto no obstaculiza el nuevo lanzamiento que se quiere llevar a cabo.

Si bien el mercado está liderado por grandes empresas que absorben la mayor parte del mismo, consideramos esta situación como una ventaja para poder atender a aquellos segmentos que estos líderes dejan al descubierto por ofrecer productos masivos. Razón por la cual analizamos la posibilidad de lanzar una marca destinada a un segmento específico.

En contraposición, el mercado es sumamente competitivo, lo que nos impulsa a estar actualizados en términos de tecnología y maquinarias para mejorar el proceso de producción y así posicionarnos con una ventaja competitiva, reduciendo nuestros costos. Además, contamos con una flota propia de camiones lo que nos permite trabajar fuertemente sobre los costos y tener un mayor control de la llegada de nuestros productos.

La relación con los proveedores no representa un punto débil para SABORÍSIMO S.A. dado que los insumos que utilizamos en la fabricación de nuestros productos son commodities en nuestro país, nos garantizamos una amplia oferta de proveedores, no teniendo que depender de uno, y evitando que dificulte nuestro negocio.

En cambio, como nuestros clientes se aglomeran en cadenas de supermercados o grandes cooperativas/asociaciones de quiosqueros/almaceneros/supermercados chinos, los mismos pueden ejercer una desfavorable presión sobre el negocio, lo que deviene en pujas por precio.

Teniendo en cuenta los puntos citados previamente, determinamos que SABORÍSIMO S.A. se encuentra en una posición favorable, en la cual aconsejamos conservar las competencias básicas actuales y buscar un crecimiento a futuro, ya sea desarrollando una nueva marca/ producto o bien agregándole a éste cualidades distintivas.

Paralelamente al análisis del microentorno de nuestra empresa, se realizó un análisis FODA de nuestro principal competidor dentro de la categoría de galletitas saludables (Granix). Este arrojó como resultado que la empresa se encuentra en una posición más favorable en relación a la nuestra, dado que posee muchos más años en el mercado y es pionera en la categoría de alimentos saludables<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Ver anexo – Pág. 30.

## HÁBITOS DE COMPORTAMIENTO Y CONSUMO

Las galletitas son el cuarto producto de consumo masivo de mayor demanda en todo el país (7kg anuales per cápita). Existe una preferencia por las galletitas dulces sobre las saladas, ya que las galletitas dulces son percibidas como más *gratificantes* que las otras, a las que el consumidor considera que es necesario *untar* para obtener el mismo nivel de gratificación<sup>17</sup>.

A la hora de ingerir colaciones (el 80% de los argentinos lo hacen), la galletita resulta el snack preferido tanto para el desayuno como en la merienda, así como también como colación al momento de estudiar y trabajar (siendo la galletita tipo cracker la más consumida)<sup>18</sup>.

Por otra parte, aquellas personas que mantienen una alimentación saludable, consumen hasta 3 veces al día galletitas saladas y dulces light como snacks<sup>19</sup>.

Las mujeres y el público menor a los 20 años prefieren las galletitas dulces<sup>20</sup>, mientras que en los hogares con niños de hasta 12 años se consumen en mayor proporción galletitas rellenas y surtidas y en los hogares sin hijos prevalecen las galletitas dulces, sanas y crackers de agua<sup>21</sup>.

La compra de galletitas en los hogares se realiza cada 12 días<sup>22</sup> (en mayor proporción en supermercados, cadenas mayoristas y tiendas de descuento), evidenciando estacionalidad en los meses de primavera y verano (cuando aumenta el consumo de productos frescos como frutas y yogures)<sup>23</sup>, siendo las más afectadas las galletitas dulces<sup>24</sup>.

Las madres son las que toman la gran mayoría de las decisiones de compra en el hogar (en casi todas las categorías)<sup>25</sup>, seleccionando productos más sanos que apuntan al cuidado personal tanto de ellas como de su familia. Son entonces las encargadas de cuidar la salud de su grupo familiar y esto se traduce en sus decisiones alimentarias y de compra, inclinándose por los alimentos que tienen una imagen más “saludable”<sup>26</sup>.

---

<sup>17</sup> Ver Anexo – Pág. 35.

<sup>18</sup> Ver Anexo – Pág. 35.

<sup>19</sup> Ver Anexo – Pág. 35.

<sup>20</sup> Ver Anexo – Pág. 35.

<sup>21</sup> Ver Anexo – Pág. 35.

<sup>22</sup> Ver Anexo – Pág. 35.

<sup>23</sup> Ver Anexo – Pág. 35.

<sup>24</sup> Ver Anexo – Pág. 36.

<sup>25</sup> Ver Anexo – Pág. 36.

<sup>26</sup> Ver Anexo – Pág. 36.

## OPORTUNIDAD DETECTADA Y SOLUCIÓN

Hay muchas razones que vuelven un gran desafío poder alimentarse de manera saludable, ya sea producto de la limitada oferta, el ritmo de vida agitado que se lleva hoy en día, o simplemente la falta de herramientas para poder llevarlo adelante. A continuación enumeramos las más comunes:

- Falta de tiempo disponible para dedicarse a preparar a algún alimento
- Falta de instalaciones apropiadas
- El ritmo de vida que hoy en día llevamos
- Tener una agenda apretada, cargada de actividades
- Poca educación con respecto a la alimentación
- Falta de información sobre alimentación saludable
- Malos hábitos
- Escasez de productos saludables en locales minoristas
- Poca practicidad de los alimentos saludables

Pese a esto, como empresa hemos observado en el último tiempo una nueva tendencia adoptada por la sociedad de llevar una vida más saludable. Esto abarca desde la alimentación, preocuparse por buscar alimentos saludables y destinar tiempo a la actividad física<sup>27</sup>.

Estos son los motivos por los cuales desarrollar este nuevo producto bajo una nueva marca nos parece, como empresa, una óptima decisión y una gran oportunidad.

Nuestro producto consta de un alimento que se aplica tanto para el desayuno, merienda y como colación. Es una galletita “saludable”, la misma será de Salvado de trigo y llevará una abundante capa de mermelada sin azúcar agregada y con mucha más fruta de la que actualmente se encuentra en el mercado. Nuestra galletita permite que cualquier persona que desee llevar una dieta hipocalórica o tan solo comer sano, pueda hacerlo.

Las galletitas vendrán envasadas en un práctico formato permitiéndole al consumidor no sólo poder llevarlas consigo sino también regular las cantidades consumidas. El producto se presentará en un pack dividido en su interior por paquetes individuales que contienen tres galletitas cada uno (la porción y cantidad de calorías adecuadas para un desayuno, merienda o colación).

---

<sup>27</sup> Las chicas Healthy, las influencers de Moda [en línea]: 2015. Brand Manic. <<http://brandmanic.com/chicas-healthy-influencers/>>.[Consulta: 20 mar. 2016].

## PLANTEO DE ESTRATEGIAS

Basándonos en nuestro core business, desarrollaremos una nueva unidad de negocios que se apalancará con los recursos actuales de la empresa. Si nos referimos a la matriz de Ansoff, la estrategia que ésta da como resultado es la denominada “**Diversificación concéntrica**”. Realizando esta estrategia de “Diversificación concéntrica”, aprovecharemos gran parte de la estructura, know how, maquinaria y mano de obra calificada con la que cuenta actualmente SABORISIMO S.A. A modo de aclaración, **el mercado es nuevo para nuestra empresa, dado que anteriormente SABORÍSIMO S.A. no ha realizado productos que atiendan a un mercado similar** (alimentos hipocalóricos, de bajo contenido graso y saludable).



En cuanto a las **estrategias genéricas** de Michael Porter, hemos decidido adoptar la estrategia en “**Especialización**”, dado que apuntaremos a un segmento de mercado específico, con personas que poseen un comportamiento homogéneo. Este segmento estará conformado por mujeres que desean llevar una alimentación saludable, hipocalórica y baja en grasas, tanto para ellas como para sus hijos en el caso de tenerlos.

Por otra parte, luego de definir las posiciones estratégicas tanto del macroentorno como del microentorno, podemos ver que la estrategia adecuada para nuestra empresa es la “**Competitiva**”<sup>28</sup>, donde SABORÍSIMO S.A. desarrollará un mercado nuevo para la empresa a través de una nueva unidad de negocio, con el lanzamiento de un nuevo producto completamente diferente a lo ofrecido por la competencia.

Desarrollando la estrategia “**Competitiva**” nos basaremos en el enfoque “**Especialista**”, creando un nuevo producto con una nueva marca que resulte atractivo para las mujeres que

---

<sup>28</sup> Ver Anexo – Pág. 29.

se inclinan por una alimentación saludable, encontrando como empresa una oportunidad en este segmento en particular.

Por último, finalizando con las estrategias funcionales nos situaríamos en la etapa introductoria, donde el mayor esfuerzo que debemos realizar está enfocado en la parte comunicacional y de distribución. Aquí suponemos que el volumen de ventas crecerá de forma gradual y el crecimiento de la participación de mercado se logrará de forma progresiva.

## VENTAJA Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

Esta nueva unidad de negocios de SABORÍSIMO S.A. (fabricante de “Fachitas”), propone que, con el desarrollo de una nueva marca, no haya un vínculo directo con la marca antes mencionada evitando que se generen asociaciones erróneas por el conocimiento de marca que ya tienen los consumidores sobre “Fachitas”.

Esta nueva marca se posicionará a través de un producto que presenta un plus respecto a la competencia tanto en la categoría de galletitas saludables así como en la de productos prácticos.

De esta manera, nuestra galletita se distinguirá por combinar la practicidad del envoltorio y el bajo contenido calórico en un solo producto. El precio será acorde a ese plus que está ofreciendo ya que es escasa la oferta de productos que reúnan estas características de ser sanos y funcionales al mismo tiempo.

## DETERMINACIÓN DEL SEGMENTO DE NEGOCIO ATRACTIVO

⇒ Método cascada para estimar la demanda

Nuestro producto apunta a un segmento conformado por mujeres que consideran a la alimentación un tema de suma importancia en su vida y en la de sus hijos en caso de ser madres. Son mujeres que se preocupan por su imagen corporal y prestan principal atención a las calorías que consumen diariamente optando por una alimentación más saludable con un reducido consumo de productos de alto contenido calórico y porcentaje de grasas. Asimismo, buscan priorizar la practicidad a través de productos que les permitan, dentro de su rutina diaria donde el tiempo escasea, mantener una dieta sana e hipocalórica tanto para ellas como para sus hijos si los tuvieran.

Nuestro segmento objetivo estará conformado, por un lado, por mujeres de 15 a 45 años que buscan mantener una alimentación saludable prestando especial atención a las calorías que consumen a diario y, por el otro, niños y niñas, hijos de estas mujeres, que buscan mantener un tipo de alimentación como la descrita anteriormente, influyendo en las decisiones alimentarias de su grupo familiar.

En ambos casos tomaremos en consideración a aquellos que residan, trabajen o estudien en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y que pertenezcan a los niveles socioeconómicos C2 y C3.

Con respecto a uno de los segmentos de nuestro interés, la población de mujeres de entre 15 y 45 años, que residen, trabajan o estudian en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que pertenecen al nivel socioeconómico C2 Y C3 y siguen la tendencia en relación a la alimentación detallado al comienzo, arribamos a un segmento comprendido por 394.022 mujeres<sup>29</sup> (Ver Tabla 1).

---

<sup>29</sup> Ver anexo – Pág. 101.

**Tabla 1:** “Método cascada para estimación de demanda (incluye ajuste por intención de compra)”

Variable	Cantidad de habitantes
Cantidad de habitantes en la República Argentina	40.117.096
Mujeres (51%)	20.593.330
de 15 a 45 años	9.347.144
<i>Que residen en CABA</i>	653.023
<i>Que trabajan en CABA</i>	409.531
<i>Que estudian en CABA</i>	105.264
	1.167.818
<i>Pertenecientes al NSE C2 y C3 (18% y 30,2 %)</i>	562.888
<i>Que eligen una alimentación saludable (70%)</i>	394.022
<b>Ajuste por intención de compra:</b>	
<i>Definitivamente lo comprarían (29,1% * 80%)</i>	91.728
<i>Probablemente lo comprarían (39,7% * 30%)</i>	46.928
<b>DEMANDA POTENCIAL 1</b>	<b>138.656</b>

Variable	Cant. De habitantes
Cantidad de habitantes en la República Argentina	40.117.096
Mujeres (51%)	20.593.330
de 15 a 45 años	9.347.144
<i>Que residen en CABA</i>	653.023
<i>Que trabajan en CABA</i>	409.531
<i>Que estudian en CABA</i>	105.264
	1.167.818
<i>Pertenecientes al NSE C2 y C3 (18% y 30,2 %)</i>	562.888
<i>Que eligen una alimentación saludable (70%)</i>	394.022
<b>DEMANDA POTENCIAL 1</b>	<b>394.022</b>

En segundo lugar, el segmento estará conformado por los hijos de las mujeres que conforman la demanda potencial “1” detallada anteriormente quienes declararon que le comprarían el producto a sus hijos (Ver Tabla 2).

**Tabla 2:** “Método cascada para estimación de demanda (incluye ajuste por intención de compra)”

Variable	Cantidad de habitantes
	138.656 <sup>30</sup>
Que tienen hijos (25%) <sup>31</sup>	34.664
Que le comprarían el producto (88%) <sup>32</sup>	30.504
<b>DEMANDA POTENCIAL 2 (total de posibles consumidores)</b>	<b>30.504</b>

<sup>30</sup> Dicha cifra surge del método de cascada “Tabla 1”.

<sup>31</sup> Ver anexo investigación cuantitativa – Pág. 93.

<sup>32</sup> Ver anexo investigación cuantitativa – Pág. 93.

De esta forma arribamos a una *demanda potencial total* conformada por 138.656 mujeres adultas y 30.504 niños:

DEMANDA TOTAL	
Demanda potencial 1	138.656
Demanda potencial 2	30.504
<b>DEMANDA TOTAL</b>	<b>169.160</b>

## EL PERFIL DE NUESTRO CONSUMIDOR

A través de las investigaciones cualitativa y cuantitativa hemos realizado los siguientes hallazgos en relación al comportamiento de compra y consumo de los consumidores que consideramos de suma importancia para nuestro proyecto:

El mercado de la alimentación saludable evidencia un gran crecimiento impulsado por una tendencia cada vez más latente en la sociedad hacia la prevención en materia salud. La sociedad busca tener una mejor calidad de vida y esto impulsa la oferta de alimentos que apoyen esta idea<sup>33</sup>.

En correlación con esto último, el 85,3% de las mujeres de entre 18 y 45 años aseguran consumir productos “*light*” considerándolos “saludables”<sup>34</sup>.

Las galletitas, por su parte, pueden adaptarse perfectamente a ser un alimento sano y reducido en calorías. El punto más importante en esto es trabajar sobre la comunicación, intentando transmitir seguridad y tranquilidad al consumidor de que realmente está comprando un producto “*light*” (muchas veces el consumidor piensa que los conceptos *light* y *diet* son los mismos pero no es así) y por ende, saludable<sup>35</sup>.

Para que un alimento “Light” pueda clasificarse como tal, no debe superar las 120 calorías por porción, por lo que nuestro producto se adaptaría perfectamente a esta clasificación<sup>36</sup>.

Analizando el mercado de las galletitas en nuestro país hemos observado que la galletita salada más vendida es la cracker (ya que reemplaza al pan), el 93% de las mujeres de entre 18 a 45 años las consumen. Las mujeres de 36 a 45 años son las que lo hacen en mayor proporción comparando con las de los demás rangos etarios, aunque no lo hacen diariamente<sup>37</sup>.

Si hacemos un análisis de las marcas más consumidas en relación a este tipo de galletitas, podemos observar que existe una preferencia por las Cerealitas, las Ser y las Granix, pese a que la marca no resulta un factor determinante a la hora de elegir una galletita<sup>38</sup> (únicamente el 11% de las mujeres de 18 a 45 años consideran relevante al marca). A la hora de elegir una galletita tipo cracker el consumidor busca<sup>39</sup>:

- ⇒ Que tengan buen sabor
- ⇒ Que sean saludables

---

<sup>33</sup> Ver Anexo – Pág. 69.

<sup>34</sup> Ver Anexo – Pág. 90.

<sup>35</sup> Ver Anexo – Pág. 55.

<sup>36</sup> Ver Anexo – Pág. 61.

<sup>37</sup> Ver Anexo – Pág. 86.

<sup>38</sup> Ver Anexo – Pág. 87.

<sup>39</sup> Ver Anexo – Pág. 87.

⇒ Que estén disponibles en los puntos de venta donde realiza habitualmente las compras

Por otra parte, las mujeres que no consumen crackers (7%) lo hacen porque no las consideran saludables o simplemente prefieren consumir otros productos<sup>40</sup>.

En relación a la ocasión de consumo, es importante resaltar que, según el consumidor, nuestro producto aplicaría tanto para desayuno-merienda y las colaciones (aunque esta opción fue elegida en menor proporción)<sup>41</sup>. Es importante destacar entonces que, si bien para el consumidor el desayuno puede realizarse tanto en el hogar como en el trabajo, las meriendas son realizadas, en general, dentro del ámbito laboral o “en el camino, al volver del trabajo hacia el hogar” debido a los ajustados tiempos propios de la rutina diaria. Esto último requiere muchas veces de una adaptación del producto a una presentación práctica que facilite el consumo.

Analizando en mayor profundidad los alimentos que se consumen al momento de la merienda y las colaciones (debido a los tiempos acotados mencionados anteriormente) son barras de cereal, yogures, frutas y galletitas (algo que se pueda tener a mano y de forma rápida en la cartera)<sup>42</sup>.

Por último la compra de alimentos se realizan, en la mayoría de los casos, *diariamente o día por medio* en supermercados cercanos al hogar o al trabajo (dejando de lado la antigua tendencia de la compra mensual o quincenal). Estas compras están dedicadas al abastecimiento para el desayuno (en el caso de realizarse en el hogar), almuerzo (para llevarse la vianda al trabajo) y cena mientras que para las colaciones y meriendas el canal preferido por los consumidores es el kiosco<sup>43</sup>.

---

<sup>40</sup> Ver Anexo – Pág. 87.

<sup>41</sup> Ver Anexo – Pág. 93.

<sup>42</sup> Ver Anexo – Pág. 85.

<sup>43</sup> Ver Anexo – Pág. 45.

## ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Tomando como punto de partida la investigación cuantitativa que se llevó a cabo para conocer en mayor profundidad al consumidor, determinamos que los atributos sobre los cuales se apalancará nuestro producto, son:

- ✓ Practicidad
- ✓ Bajas calorías

Luego de haber analizado los mapas de posicionamiento<sup>44</sup>, observamos que, para la ocasión desayuno/merienda, nuestro producto se ubicaría favorablemente respecto de la competencia según los atributos antes mencionados.

De esta manera, nuestro producto se posicionaría no sólo como un producto más saludable que los demás que compiten por la ocasión de consumo desayuno/merienda sino que, además, su precio se ubicaría levemente por encima de la media de mercado. La misma situación se replica cuando combinamos precio y practicidad, dado que, a través de su presentación fraccionada por porciones, se adaptaría mejor a los requerimientos de los consumidores en cuanto a la posibilidad de trasladar el producto, evitando su deterioro y con un precio acorde a lo ofrecido<sup>45</sup>.

Ofrecer un producto que este fraccionado por porciones, no sólo resultará práctico para trasladarlo sino que además permitirá regular las cantidades que se consumen facilitando la realización o mantenimiento de una dieta baja en calorías<sup>46</sup>.

Por otro lado, respecto al posicionamiento del producto como una colación, tanto practicidad como el hecho de ser un producto saludable ubicarán a nuestro producto como una de las mejores opciones comparando con el resto de los competidores<sup>47</sup>.

Además, este nuevo producto resultará sumamente práctico porque no requerirá ninguna preparación previa para ser consumido (ni refrigeración), así como también resultará sumamente positivo que, el ratio calorías/gramos sea inferior al de los productos de la competencia, permitiendo al consumidor ingerir más cantidad de producto por la misma cantidad de calorías logrando saciar el hambre mientras ingiere un alimento saludable<sup>48</sup>.

De esta manera, definimos los atributos sobre los cuales sentaremos las bases del posicionamiento de la marca y a través de los cuales guiaremos las estrategias propuestas para el mix de marketing.

---

<sup>44</sup> Ver Anexo – Pág. 110.

<sup>45</sup> Ver Anexo – Pág. 110.

<sup>46</sup> Ver Anexo – Pág. 63.

<sup>47</sup> Ver Anexo – Pág. 111.

<sup>48</sup> Ver Anexo – Pág. 111.

### OBJETIVO DE MARKETING

Lograr una participación de mercado de galletitas (dentro de las categorías de galletitas saludables) del 1 % en el periodo de un año.

## MARKETING MIX

### Producto



#### ✓ **Marca**

La empresa SABORÍSIMO S.A. para “Fachitas” aplica la estrategia de marcas individuales con un nombre distinto para cada uno de los productos, dándoles aval. Sus productos se comercializan entre otros, bajo el nombre “Tapitas”, “Tartitas” y “Coronitas”.

Al considerar estratégico no vincular “SalviFruit” con “Fachitas” ya que se dedica a servir a otro mercado diferente al de alimentos saludables, lanzaremos el producto a través de una nueva marca de SABORÍSIMO S.A.

#### ✓ **Nombre: “SalviFruit”**

Este nombre ha sido el más elegido por los consumidores teniendo en cuenta la investigación cuantitativa realizada. Resulta fácil de pronunciar, no tiene significado peyorativo y es fácil de recordar además de hacer referencia a los elementos que componen al producto: al salvado y a la fruta de la mermelada.

#### ✓ **Aspectos gráficos**

**LOGOTIPO:** la palabra, la tipografía **SalviFruit**.

**ISOTIPO:** No posee imagen gráfica.

#### ✓ **Aspectos legales**

La marca “SalviFruit” se registrará para darle protección legal y evitar que otras empresas puedan usarla. El trámite se realizará en La Dirección Nacional de Marcas del Instituto

Nacional de la Propiedad Industrial Argentina (INPI), registrándose la marca en la categoría que corresponde al producto, en este caso por nomenclatura corresponde a la categoría 30.

✓ **Ingredientes**

- Harina 000
- Salvado
- Grasa (oleomargarina)
- Agua
- Glucosa
- Sal
- Levadura seca
- Miel
- Bicarbonato de sodio

✓ **Atributos**

**1. Saludable**

Por la incorporación de salvado en la masa y por la ausencia de azúcar agregada en la mermelada, sólo el azúcar contenido en la fruta de forma natural.

Los combustibles del cuerpo son la grasa, el azúcar y la proteína. Ocurre que el azúcar refinado aporta un nivel de energía que es metabólicamente más difícil sacarla del cuerpo por cuestión de gasto energético. Es fácil de entrar al organismo, fácil de que aporte energía y que se utilice, pero también la vía más fácil de que se acumule grasa en el cuerpo, por esto es un menor consumo de azúcar<sup>49</sup>.

Los médicos nutricionistas establecen como permitidos utilizar en merienda y desayunos mermeladas light. Las mermeladas que abundan son en su mayoría o sólo reducidas en azúcar o con la leyenda “Sin azúcar” cuando en realidad si bien no implican la utilización de azúcar de caña, utilizan jarabe de miel o endulzantes artificiales<sup>50</sup>.

**2. Práctico**

Por las distintas presentaciones, su packaging fraccionado en paquetes de 3 unidades (equivalente a una porción) permite el traslado y consumo del producto, resultando ideal para poder cumplir correctamente las comidas principales del desayuno y merienda o colación, por ejemplo cuando se está fuera del hogar.

Según Posicionamiento de valor, “SalviFrut” se ubicaría como un producto BEST VALUE ya que ofrece más valor a un precio similar que la media de mercado<sup>51</sup>.

---

<sup>49</sup> Ver anexo – Pág.54.

<sup>50</sup> Ver anexo – Pág.54.

<sup>51</sup> Ver anexo – Pág.115.

## Precio

“SalviFrut” saldrá al mercado como un producto plus ya que, ofrece al consumidor un producto más saludable que la competencia (menor ratio calorías/gramos), con un bajo contenido graso y de azúcares, además de contar con un práctico envase que le permite al consumidor, no solo trasladarlo y consumirlo en cualquier momento del día, sino que también, regular las cantidades consumidas a la porción determinada por en envase.

A la hora de elegir una estrategia de precios se tuvieron en cuenta 4 factores:

1. Los precios de los competidores.
2. La evaluación del consumidor sobre los atributos y características de nuestro producto.
3. Nuestros costos.
4. La estructura de márgenes de la industria.

### 1. Análisis de precios de la competencia

Al realizar el análisis de precios de los competidores en el segmento de galletitas “Saludables”, se tomó en consideración 2 de las marcas más elegidas por los consumidores en la investigación cuantitativa (Cerealitas y Granix)<sup>52</sup>, y otras dos que también ofrecen una línea de galletitas “Saludables” (Cereal Mix y Okebon):

Producto	Precio Final Minorista	Gramos	Precio por 370 Gr.
Cerealitas “Avena”	\$26,15	231	\$41,88
Granix “Frutigran”	\$25,20	240	\$39,30
Granix “Semillas”	\$25,59	260	\$36,41
Cereal Mix de Arcor	\$21,35	230	\$34,50
Okebon Cereales	\$32,39	255	\$46,99
<b>MEDIA DEL MERCADO</b>			<b>\$39,80</b>

*Nota:* Se realizó el comparativo por 370 gr. ya que ese es el contenido del envase familiar de SalviFrut

Fuente: <https://www.cotodigital3.com.ar>

### 2. Evaluación del consumidor sobre los atributos y características del producto nuevo

En base a los atributos comunicados hacia el consumidor acerca del producto, éste señaló que estaría dispuesto a pagar por el envase familiar de las SalviFrut (370 gr.) entre \$36 y \$45<sup>53</sup>.

<sup>52</sup> Ver anexo – Pág. 87.

<sup>53</sup> Ver anexo – Pág. 96.

### 3. Estructura y cálculo de costos para la elaboración de SalviFrut<sup>54</sup>

DESGLOSE DE COSTOS		SalviFrut (x 370 gr.)
I.	Harina	\$0,52
II.	Salvado	\$0,04
		\$0,00
III.	Agua	\$0,02
IV.	Glucosa	\$0,01
V.	Levadura seca	\$0,02
VI.	Miel	\$0,00
VII.	Bicarbonato de Sodio	\$0,10
VIII.	Oleomargarina	\$4,28
IX.	Mermelada sin azúcar	
		<b>\$5,01</b>
Subtotal materias primas		
I.	Flow Pack/Estuche (por c/ porción individual)	\$0,20
II.	Blíster de plástico (bandeja)	\$0,24
III.	Flow Pack envase familiar	\$1,44
IV.	Embalaje (cajas para el pallet)	\$0,38
V.	Film Strech (para el pallet)	\$0,01
Subtotal envase		<b>\$2,26</b>
TOTAL COSTO FÍSICO		<b>\$7,27</b>
I.	Costo de mano de obra	\$0,62
II.	Desperdicio fabricación (3%)	\$0,15
III.	Desperdicio embalaje (3%)	\$0,07
		<b>\$0,84</b>
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$8,11</b>

De esta forma se determina un costo total del producto de **\$8,11** para el envase familiar de 370 gr., siendo el costo total por kilo **\$21,92**.

### 4. Estructura de márgenes de la empresa y determinación del precio de venta

Contemplando los costos de fabricación del producto, los márgenes de la industria<sup>55</sup>, el precio de los actuales competidores (se consideró la media del mercado), y la disposición a pagar por parte de los consumidores se determinó el precio final en base a la estrategia planteada anteriormente:

Costo de Fábrica	Margen de Fábrica	Margen del Mayorista	Margen Minorista	IVA	Precio final al consumidor	Disposición a pagar	Media del mercado
	150%	20%	40%	21%			
<b>\$8,11</b>	\$20,28	\$24,34	\$34,07	\$7,15	<b>\$41,22</b>	\$36-\$45	\$39,80

<sup>54</sup> Ver otros anexos – Pág. 32.

<sup>55</sup> Ver ampliado en anexo – Pág. 120.

## Plaza

La distribución de “SalviFrut” estará dividida en tres tipos de canales indirectos, la idea central es seguir trabajando de la misma forma que SABORISIMO S.A. lo estuvo realizando los últimos años con “Fachitas”, debido a que ya posee una estrecha relación con determinados canales<sup>56</sup>. Si bien “SalviFrut” será una nueva unidad de negocios desvinculada de “Fachitas”, en cuanto a la gestión de los canales, utilizaremos el conocimiento que ya se posee.

A causa de los fuertes desembolsos de dinero que implica el lanzamiento de “SalviFrut”, tanto en inversión, como en promoción y distribución, en esta etapa inicial la distribución será selectiva.



En primer lugar, nos manejaremos con el canal detallista, comercializando nuestro producto en Wal Mart y Coto. La empresa se encargará de realizar la entrega con la propia flota de camiones que dispone, en los depósitos correspondientes que manejan dichas cadenas para la recepción de mercadería.

En segundo lugar, otro canal que utilizaremos será el mayorista, distribuyendo nuestro producto a través de los mismos mayoristas que trabajan actualmente con “Fachitas”. En una primera instancia, se seleccionará del grupo de clientes mayoristas a aquellos que cubran la zona de Capital Federal, con miras a posibles expansiones, en función a cómo vaya creciendo (o no) nuestro producto en el mercado. La idea de comercializar nuestro producto a través de los mayoristas es poder tener llegada a supermercados chinos, kioscos y dietéticas, como lo hace actualmente la empresa con “Fachitas”.

<sup>56</sup> Fuente primaria, entrevista a Jorge Córdón, Presidente de Saborísimo S.A.

Por último y en tercer lugar, “Fachitas” actualmente trabaja con un agente intermediario que gestiona algunos distribuidores en particular, así que también destinaremos a él parte del trabajo de comercializar y ofrecer este nuevo producto en canales que operen en CABA (durante esta primera etapa de lanzamiento).

- ✓ Carga de camiones: a cargo de la empresa, cada camión de los que disponemos cargan un total de 14 pallets, cada uno carga 88 cajas.
- ✓ Empaque: el armado de cajas de 16 paquetes de 370 gr. se realizará en la fábrica de forma manual, tal como se gestiona actualmente.<sup>57</sup>
- ✓ Fletes: por cualquier eventualidad que pueda ocurrir la empresa contrata a un flete con el que trabaja habitualmente. Para poder asegurarnos que la carga llegue en óptimas condiciones y evitar cualquier tipo de problema que pueda ocurrir por trabajar con un intermediario, al flete se le paga con el 2,5% del total de la factura de la entrega (sin I.V.A.) una vez entregada la mercadería.
- ✓ Devoluciones: como la empresa se encarga de entregar el producto en tiempo y forma para asegurarse de que llegue en óptimas condiciones no tendremos una política de devoluciones preestablecida. En casos excepcionales se evaluará en el momento como resolver el problema si realmente la confianza con el cliente lo amerita.
- ✓ Descuentos al canal: en una primera instancia ofreceremos el 5% de descuento por pronto pago (plazo máximo 15 días) a canales mayoristas, la idea es motivar al pago en efectivo para poder recuperar prontamente lo invertido.

#### ESTRATEGIAS PUSH - TÉCNICAS PROMOCIONALES DIRIGIDAS AL DISTRIBUIDOR

- ✓ Estrategia promocional Push - Descuentos excepcionales: esto lo realizaremos para favorecer la introducción de la nueva galletita. Se realizaran el primer mes de lanzamiento de producto, con la compra de 300 kg. se otorgará un descuento de 10% sobre la facturación.
- ✓ Estrategia promocional Push - Acumulación de inventarios: descuentos por cantidad que hacen que el minorista aumente la existencia del producto y se preocupe entonces por impulsar la venta de las galletitas. Por la compra de 200 kg o más de “SalviFrut” se otorgará un 5% de mercadería gratuita. Es decir, en este caso si compran 200 kg, se entregarán de forma gratuita y adicional 10 kg. Por ende, se terminará llevando 210 kg de “SalviFrut”.

---

<sup>57</sup> Ver anexo Mix de Marketing, Precio – Pág. 120.

## Promoción

La comunicación es de carácter masivo, queriendo llegar a contactar a la mayor cantidad posibles de consumidores potenciales dentro de nuestro segmento objetivo. Esta estrategia se apoya en concentrar los esfuerzos en el consumidor final. De esta forma, estaríamos realizando una estrategia de carácter “Pull”, donde es el consumidor el que acciona y se lo incentiva a que vaya a buscar el producto. Se buscan realizar acciones que atraigan la atención del consumidor, y vayan en búsqueda de nuestro producto.

Además realizaremos acciones directas con el canal intermediario, dado que es de carácter relevante que este se encuentre motivado para querer promover nuestro producto. De esta forma, estaríamos realizando una estrategia de carácter “Push”. De esta forma, queremos “empujar” de forma más efectiva el producto hacia el consumidor.

Es necesario realizar estas estrategias de forma conjunta dado que hay muchos productos sustitutos para nuestra galletita dentro del mercado, también porque es un producto nuevo que hay que darlo a conocer y, por último, el exceso de estímulos para los consumidores, lo que trae como consecuencia que sea difícil diferenciarse. A modo de conclusión, debemos convencer a los intermediarios para que trabajen el nuevo producto y realicen la compra inicial. Por ende, tanto el empuje como la atracción son cruciales en la etapa introductoria del producto.

### ✓ Objetivo de comunicación:

El objetivo de comunicación es crear conciencia de marca y dar a conocer “SalviFrut” entre el 30% del mercado meta, es decir, aproximadamente 50.700 personas en seis meses.

### ✓ La Promesa:

“SalviFrut”, es la galletita light de Salvado con mermelada de frutos rojos sin azúcar agregada, que te permite cuidarte en cualquier lugar y momento. Ahora puedes cuidarte estés donde estés, sin la necesidad de quedarte con hambre.

### ✓ Impresión neta del consumidor:

Ayudar a aquellas mujeres que deseen llevar adelante una alimentación baja en calorías al momento del desayuno, merienda o colación. También está destinado a aquellas mujeres que no realizan una dieta baja en calorías, pero simplemente quieren alimentarse de una forma más sana.

“SalviFrut” es una galletita light que es un producto saludable, práctico y rico. *Te permite cuidarte, estés donde estés, sin la necesidad de quedarte con hambre.*

### ✓ Insights negativos:

A través de la investigación cuantitativa, detectamos los siguientes insights negativos que serán tratadas a través de la comunicación de la siguiente manera:

1. Los consumidores no se imaginan el producto: para ello decidimos colocar la imagen del mismo dentro de las piezas publicitarias. <sup>58</sup>
2. El producto se humedecería al contener mermelada: para ello se decidió realizar un packaging individual.

---

<sup>58</sup> Ver anexo mix de marketing, Publicidad– Pag.150.

## MIX DE COMUNICACIÓN – COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING

### a) *Etapa pre-lanzamiento*

#### ❖ **Investigaciones**

Se llevó a cabo una investigación cualitativa<sup>59</sup> y cuantitativa<sup>60</sup>. El objetivo de la misma fue recabar información sobre el comportamiento de compra y consumo de nuestro consumidor objetivo, para poder determinar “insights”, atributos valorados<sup>61</sup> para posicionar el producto, disposición a pagar<sup>62</sup> por parte del consumidor, canales<sup>63</sup> en los que le gustaría adquirir el producto, entre otros. Según la media del mercado se estima que el costo será de \$120.000.

#### ❖ **Página web**

Se desarrollará junto con un diseñador la página web sobre “SalviFrut”, el mismo se encargará de que la página esté disponible en primera instancia (mes de junio aproximadamente) para que puedan acceder los principales miembros del canal de comercialización<sup>64</sup>. Posteriormente estará disponible y destinada a los consumidores finales a partir del mes de julio, cuando se realiza el lanzamiento. El costo final de la página será de \$6.000.

#### ❖ **Community manager**

Durante esta etapa se trabajará junto con el community para establecer que líneas se llevarán adelante desde lo comunicacional sobre el nuevo producto. Se lo capacitará y se establecerá cómo será el trabajo al que deberá dedicarse. El community trabajará en distintas actividades de marketing. El costo de contar con un community externo free lance será aproximadamente de \$3120 mensuales (trabajando 2 horas, 6 días a la semana, \$65<sup>65</sup> la hora).

#### ❖ **Diseño y desarrollo de materiales gráficos**

Se solicitará la confección y desarrollo de piezas gráficas a una agencia. Las reuniones que tendremos implicarán dar a conocer nuestro producto y sus características, para que de esta manera puedan generar piezas que reflejen lo que queremos comunicar. El costo final de las piezas (aproximadamente serán 5, en esta etapa inicial) será de \$7.500.

---

<sup>59</sup> Ver anexo investigación cualitativa – Pág. 37.

<sup>60</sup> Ver anexo investigación cuantitativa – Pág. 74.

<sup>61</sup> Ver anexo posicionamiento – Pág. 110.

<sup>62</sup> Ver anexo mix de marketing, Precios – Pág. 120.

<sup>63</sup> Ver anexo mix de marketing, Canales – Pág. 125.

<sup>64</sup> Ver anexo mix de marketing, Canales – Pág. 125.

<sup>65</sup> “¿Cuánto cobra un community manager?” [en línea]: diciembre 2014. <<http://empleosm.com/cuanto-cobra-community-manager/>>. [Consulta: 18 may. 2016].

b) *Etapa de lanzamiento e introducción (en adelante)*

1. **Publicidad**

**El estilo de publicidad que realizaremos será “Estilo de vida”, dado que lo que queremos mostrar son las características distintivas de las mujeres que llevan una vida saludable.**

❖ **Publicidad gráfica – Medio de comunicación: Revista Viva**

Nos pareció interesante poder pautar en este medio gráfico, dado que más allá de ser una revista de carácter masivo, le daría reconocimiento a nuestro producto. Sumado a eso, el ambiente editorial de una revista le da autoridad y credibilidad a la publicidad. Otra ventaja de publicar en esta revista es que posee una buena calidad de impresión, y posee una larga vida útil.

Esta publicidad será de forma quincenal, durante el primer mes de lanzamiento el aviso será de 1/3 de página vertical. En esta oportunidad queremos destacar los beneficios del producto. Consideremos a destacar las siguientes características sobresalientes de SalviFrut: saludable, práctica y rica. El costo por cada aviso de 1/3 de página vertical será \$140.846. Por ende, el primer mes de lanzamiento el costo por publicar en Viva será \$ 281.692.

Los siguientes dos meses, la forma de pautar será de carácter mensual, por el 1/3 página vertical. Por ende, el costo por publicar los siguientes dos meses el costo por publicar en Viva será \$ 281.692.

En conclusión, en la revista Viva se desembolsara \$ 563.384

❖ **Publicidad gráfica – Medio de comunicación: Saber Vivir**

Seleccionamos esta revista dado que apunta a unos de los segmentos femeninos al cual queremos llegar. En la misma publicaremos de forma mensual con 1/4 de página, por un monto de \$ 35.350. Esta revista es de interés general, donde sobresalen los tópicos como nutrición saludable, ejercicio, medicina alternativa, deportes, entre otros. Durante los primeros tres meses, nos interesa destacar las siguientes características sobresalientes de “SalviFrut”: saludable, práctica y rica.

Como conclusión, en el primer año de “SalviFrut” en concepto de publicación en la Revista Saber Vivir se habrá gastado \$424.200.

<p>En ambos medios, trabajaremos sobre las diversas ocasiones de consumo de “SalviFrut”, según la información recabada, el público objetivo lo ve mayormente destinado para el desayuno y/o merienda. Con respecto a la colación, salió en un segundo plano, por ese motivo nos parece fundamental destacar que la nueva galletita light también puede consumirse en ese momento.</p>
---

**SalviFruit**  
IDEAL PARA TUS DESAYUNOS Y MERIENDAS

**¡NUEVAS!**



RICAS      PRÁCTICAS      SALUDABLES

SALVADO      SOLO 120 CALORÍAS POR PORCIÓN      MERMELADA SIN AZÚCAR AGREGADA

en un práctico envase individual

CUÍDATE ESTÉS DONDE ESTÉS.

**SalviFruit**  
IDEAL PARA TUS COLACIONES

**¡NUEVAS!**



RICAS      PRÁCTICAS      SALUDABLES

SALVADO      SOLO 120 CALORÍAS POR PORCIÓN      MERMELADA SIN AZÚCAR AGREGADA

en un práctico envase individual

CUÍDATE ESTÉS DONDE ESTÉS.

**SalviFruit**




120 KCAL POR PORCIÓN

en un práctico envase individual

CUÍDATE ESTÉS DONDE ESTÉS.

YA NO TE PREOCUPES POR COMER SANO

**SalviFruit**

LO HACE POR VOS




¡SOLO 120 CALORÍAS POR PORCIÓN, YA NO TE QUEDES CON HAMBRE!

CUÍDATE ESTÉS DONDE ESTÉS.

❖ Publicidad gráfica - Vía pública

- Vía Subte – Estatic Wagon:

Vamos a realizar durante el primer mes de lanzamiento, la publicidad en el interior del vagón del subte. Dado que logran captar la atención del público durante el lapso del viaje. Este dispositivo es ideal para productos de lanzamiento, como es el caso de nuestra galletita, y también para presentar y describir el producto.

Las principales ventajas del Estatic Wagon son:

- Cantidad de contactos por vagón
- Actúa sobre un público que se encuentra cautivo
- El tiempo de exposición del mensaje se estima entre 10 y 15 minutos
- Bajo costo por mensaje
- Sin competencia ni distracción

Con respecto a este medio, vamos a realizarlo en el Subte B y Subte D, dado que son los subtes donde transita la mayor cantidad de gente.

La línea B de subte, que hace el trayecto desde Leandro N. Alem a Los Incas-Parque Chas, transporta 429 mil pasajeros por día, lo que la convierte en el ramal más concurrido en comparación con el resto de las líneas. Entre todas, suman unas 1.500.000 personas.

La segunda línea con mayor cantidad de usuarios es la D, que recorre desde Catedral hasta Congreso de Tucumán, en Núñez, con 400 mil personas por día.

En los meses: julio, septiembre y noviembre, tendremos presencia en la línea B, a un costo de \$14.000 mensual. En los meses: agosto, octubre y diciembre, estaremos en la línea D, al mismo costo.

El costo final de la acción será de \$84.000.

YA NO TE LLEVES  
LA MERMELADA AL TRABAJO,  
**SalviFruit**  
LO HACE POR VOS



¡SOLO 120 CALORÍAS POR PORCIÓN.  
YA NO TE QUEDES CON HAMBRE!

CUÍDATE ESTÉS DONDE ESTÉS.

**SalviFruit**  
IDEAL PARA TUS COLACIONES

¡NUEVAS!





#### ❖ Redes sociales

Dado que el marketing digital se encuentra en pleno auge, y si se piensa que el argentino promedio destina nueve horas diarias de su tiempo en las redes<sup>66</sup>, obviamente no podemos dejar de lado esta valiosa herramienta comunicacional. La cual nos permite, llegar específicamente al segmento del mercado al que apuntamos.

Las redes sociales se convirtieron en una excelente herramienta para las pequeñas-medianas empresas, ya que permite la interacción continua empresa-cliente, ayuda a mejorar la relación entre ambos y poder satisfacer las necesidades de nuestros consumidores objetivos.

El hecho de utilizar redes sociales nos permite propiciar un diálogo directo empresa-cliente, posibilitan tener un feedback en tiempo real con él, nos permite poder segmentar en base a

<sup>66</sup> Blog de Ecommerce " Infografía: Estado de las redes sociales en Argentina" [en línea]: septiembre 2015. <<https://www.tiendanube.com/blog/infografia-estado-de-las-redes-sociales-en-argentina/>>. [Consulta: 23 mar. 2016].

nuestras necesidades nombradas anteriormente y es a bajo costo, en comparación con otros medios de comunicación.

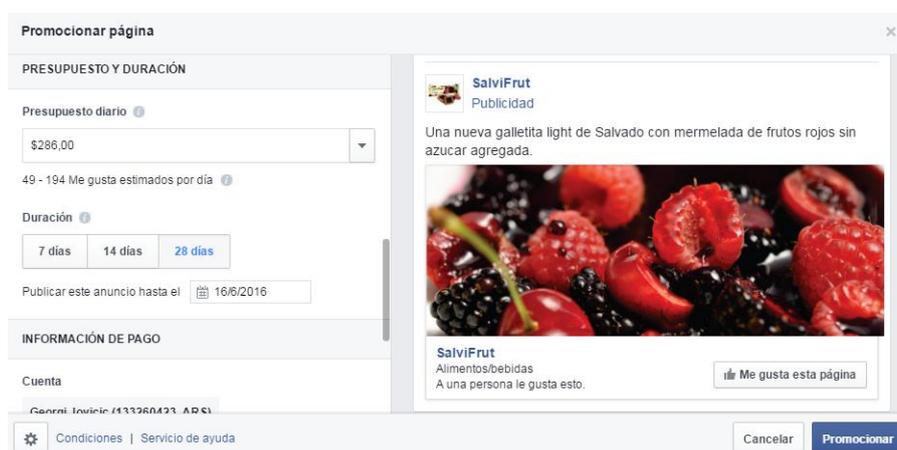
### Facebook

A continuación se podrá ver el formato de la página de “SalviFruit” en Facebook:



Realizaremos una página en Facebook, la cual segmentaremos por sexo femenino, luego por la edad de 15 a 45 años, solamente para Ciudad Autónoma de Buenos Aires y relacionada a tópicos con la alimentación saludable, nutrición, cuidado personal y deportes. El presupuesto diario será \$286 por día, para la obtención, en promedio de 129 likes por día. Realizaremos esta campaña durante los primeros 12 meses, a un costo final por mes de \$8.580, al finalizar el año en Facebook se habrá destinado \$102.960. En el primer año, se podrán obtener en promedio 47.085 likes en nuestro producto.

Al finalizar el año, se mantendrá la página en Facebook, pero la inversión será menor, se estima que para esta época ya habremos alcanzado a la mayor parte de nuestro segmento.





### Instagram:

Con respecto a la publicación en Instagram, lo haremos mediante los conocidos “influencers”, de esta forma podremos acercarnos aún más a uno de los perfiles que consumirían nuestro producto. Los “influencers” al ser verdaderos líderes de opinión 2.0, generan comunidades y utilizando estas plataformas sociales dan a conocer productos como el nuestro.

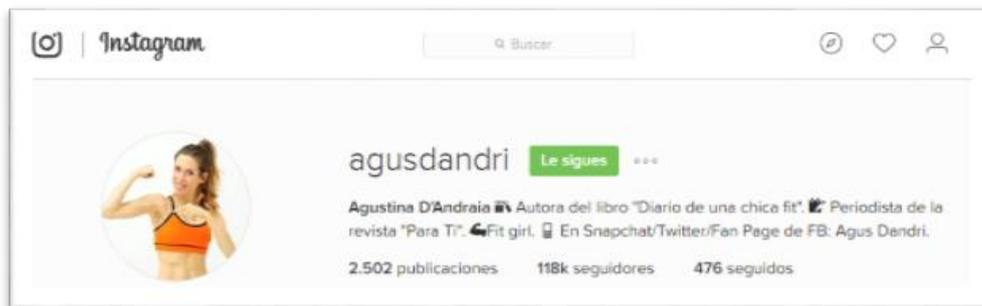
Esta acción, con el “influencer” adecuado podría ayudarnos a dar a conocer nuestro producto a un segmento determinado, generando curiosidad por probar el mismo y a su vez mejorar su imagen, si este personaje 2.0 le da su aval.

Nos manejaremos con dos influencers: “EAT CLEAN OK ” y “Agustina D'Andraia”.

El caso de “EAT CLEAN OK ” es una nutricionista la cual sube consejos a diario sobre alimentación saludable, recetas, ejercicio, y en la mayor parte del tiempo busca promover hábitos saludables. Este Instagram cuenta con 198k de seguidores. También cuenta con una página, que es un soporte para descargas de recetas, entre otras cosas: [www.eatcleanok.com](http://www.eatcleanok.com).



Con respecto a la segunda influencer, se maneja de forma similar a la mencionada anteriormente. Ella es periodista, escribió un libro “Diario de una chica fit”, promueve constantemente el consumo de alimentos saludable para el cuidado de la salud y estética. Este Instagram cuenta con 118k de seguidores.



La acción que realizaremos con ambas “influencers” será una mención cada mes durante 6 meses, 3 menciones por influencer.





El costo de realizar esta acción es \$10.000 por mención y lo realizamos mediante la agencia “think Y”<sup>67</sup>, la misma cobra un 10% en concepto de comisión. Esta acción en Instagram se prolongará durante 6 meses, con un costo total final de \$66.000.

## 2. Promoción

### **Técnicas promocionales de ataque para promover en el punto de venta:**

- ❖ Estrategia promocional Pull - Degustaciones en el punto de venta: se ofrecerá el producto al consumidor potencial para que pueda probarlo y apreciar su calidad. Al ser esta galletita con mermelada, la primera en su clase, es decir no hay ningún producto igual a “SalviFruit”, ofrecer la galletita, y después comentar que no tiene azúcar agregada. Es muy importante que puedan probarlo, dado que según los datos recabados, hubo algunas respuestas donde aclaran que “no se imaginan al producto” con lo cual es de suma importancia que puedan probar “cómo es la galletita”, y también podrán ver sus beneficios, de ser un producto saludable y práctico a la hora de consumirlo.

Realizaremos estas degustaciones durante 15 días en la introducción del producto, 3 veces por semana (miércoles, jueves y viernes). El costo total de la acción es \$47600, para Wal Mart y Coto, esta tarifa incluye espacio para el stand, stand, promotoras y vestuario de promotoras.

<sup>67</sup> Cotización solicitada a la agencia “think Y”.

### **Técnicas promocionales dirigidas al distribuidor:<sup>68</sup>**

- ❖ Estrategia promocional Push - Descuentos excepcionales: esto lo realizaremos para favorecer la introducción de la nueva galletita. Se realizarán el primer mes de lanzamiento de producto, con la compra de 300 kg. se otorgará un descuento de 10% sobre la facturación.
  
- ❖ Estrategia promocional Push - Acumulación de inventarios: descuentos por cantidad que hacen que el minorista aumente la existencia del producto y se preocupe entonces por impulsar la venta de las galletitas. Por la compra de 200 kg o más de “SalviFrut” se otorgará un 5% de mercadería gratuita. Es decir, en este caso si compran 200 kg, se entregarán de forma gratuita y adicional 10 kg. Por ende, se terminará llevando 210 kg de “SalviFrut”.

---

<sup>68</sup> Ver anexo, mix de marketing, canales – Pág. 125

## ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO

A continuación se analizó la viabilidad de este proyecto presentado en 3 escenarios distintos: Optimista, pesimista y neutral.

### **A. Escenario probable/neutral:**

Dentro de este escenario, al ajuste de la demanda por la intención de compra se le adicionan otros ajustes para arribar a un número más representativo de la realidad. En primera instancia para el desarrollo de este escenario partimos de la intención de compra detallada en la página 19:

- ❖ “Definitivamente lo compraría”
- ❖ “Probablemente lo compraría”

Intención de compra:	
<i>Definitivamente lo comprarían (29,1% * 80%)</i>	23,20%
<i>Probablemente lo comprarían (39,7% * 30%)</i>	11,91%
	<u>35,11%</u>

Además de considerar la intención de compra, se realizaron conjuntamente los siguientes ajustes a fin de poder acercarnos aún más a nuestra demanda potencial real:

#### 1. Capacidad productiva:

La capacidad ociosa que poseen las maquinarias muestra una holgura suficiente para llevar a cabo este proyecto a lo largo de los 5 años de la evaluación del mismo. Cabe resaltar que los cálculos de la capacidad productiva se hicieron sobre la *demanda potencial total* sin tener en cuenta el ajuste por intención de compra:

##### ➤ *Demanda potencial 1:*

Variable	Cant. De habitantes
Cantidad de habitantes en la República Argentina	40.117.096
Mujeres (51%)	20.593.330
de 15 a 45 años	9.347.144
<i>Que residen en CABA</i>	653.023
<i>Que trabajan en CABA</i>	409.531
<i>Que estudian en CABA</i>	105.264
	<u>1.167.818</u>
<i>Pertenecientes al NSE C2 y C3 (18% y 30,2 %)</i>	562.888
<i>Que eligen una alimentación saludable (70%)</i>	394.022
<b>DEMANDA POTENCIAL 1</b>	<b>394.022</b>

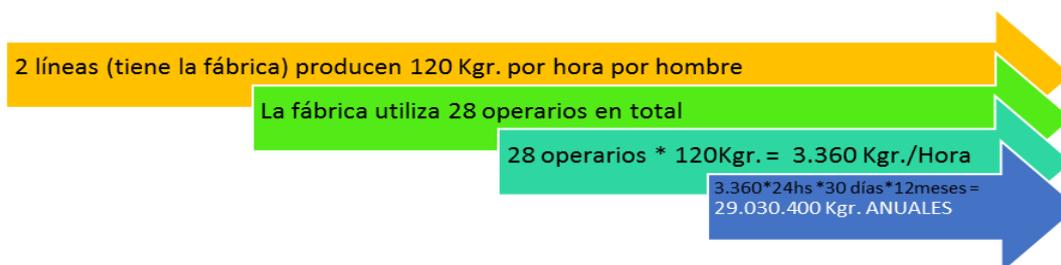
##### ➤ *Demanda potencial 2:*

Variable	Cant. De habitantes
	394.022
<i>Que tienen hijos (25%)</i>	98.506
<i>Que le comprarían el producto (88%)</i>	86.685
<b>DEMANDA POTENCIAL 2 (total de posibles consumidores)</b>	<b>86.685</b>

##### ➤ *Demanda potencial total:*

DEMANDA TOTAL	
Demanda potencial 1	394.022
Demanda potencial 2	86.685
<b>DEMANDA TOTAL</b>	<b>480.707</b>

Por su parte, la capacidad productiva de la fábrica es de 29.030.400 Kg. anuales, por lo siguiente:



Teniendo en cuenta la capacidad de producción de la fábrica se determina que la fabricación de “SalviFrut” es viable:

<b>Evaluación de la Capacidad Productiva para evaluar ajustes</b>		
Concepto	Mensual	Año 1
Demanda total (personas)		480.707
Consumo (paquete/s 370 gr.)	4	48
Demanda total en paquetes (de 370gr)		23.073.928
Demanda total en Kilos		<b>8.537.353</b>
Capacidad productiva en Kg. (3.360Kg/Hr)	2.419.200	29.030.400
Capacidad productiva en Hs.	<b>720</b>	<b>8.640</b>
Cantidad de horas necesarias para fabricar SalviFrut	<b>212</b>	<b>2.541</b>



Conclusión: Para cubrir nuestra demanda potencial, deberíamos producir 8.537.353 kilos anuales que nos representan una carga horaria diaria de producción de 7hs (30% de la capacidad productiva total). Por ello no realizaremos ajustes por capacidad productiva.

NOTA: Estos cálculos fueron realizados sobre la demanda total PREVIA A SER AJUSTADA POR LA INTENCIÓN DE COMPRA

Para finalizar con el análisis de la capacidad productiva, cabe resaltar nuevamente que estos cálculos fueron realizados previo al desarrollo del ajuste total de la demanda por la intención de compra, con lo cual, la carga horaria real de “SalviFrut” será aún menor a lo mencionado anteriormente (7Hrs).

## 2. Difusión de la innovación:

Con respecto a cómo adoptan el producto nuestro segmento, determinamos lo siguiente para lo largo de nuestro proyecto en 5 años:

### ✓ Primer año:

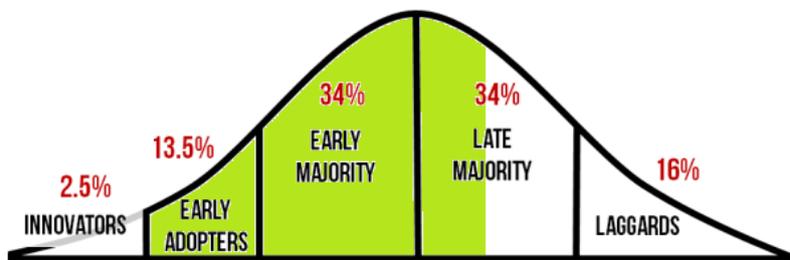
Consideramos que el producto, el primer año de introducción los adoptantes serán los *adaptadores tempranos*, estos optan por probar nuevos productos y trasladarlos a sus grupos de referencia, serán aquellos que sirvan de modelo para los demás, esto está alineado con la estrategia de comunicación de utilizar “referentes” o “influencers” para poder

introducir SalviFrut en el mercado. Luego continuamos con la *mayoría temprana*, si bien estos demoran más en adoptar un nuevo producto, una vez que lo realicen “SalviFrut” podrá difundirse con mayor rapidez.



✓ Segundo año:

En el siguiente año, consideramos sumar la mitad del segmento *mayoría tardía*, dado que son escépticos a la hora de probar un nuevo producto, y van a introducir a “SalviFrut” una vez que ya está asentada en el mercado, con lo cual consideramos que a partir del segundo año, este porcentaje podrá ir creciendo.



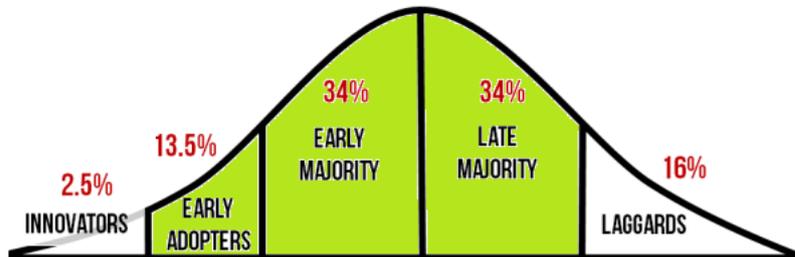
✓ Tercer año:

En el siguiente año, por lo mencionado anteriormente, seguiremos con la misma porción de la campana, el segmento *mayoría tardía*, crece más lento en proporción a los dos anteriores, con lo cual, nos parece prudente que el crecimiento en la campana sea más pausado.



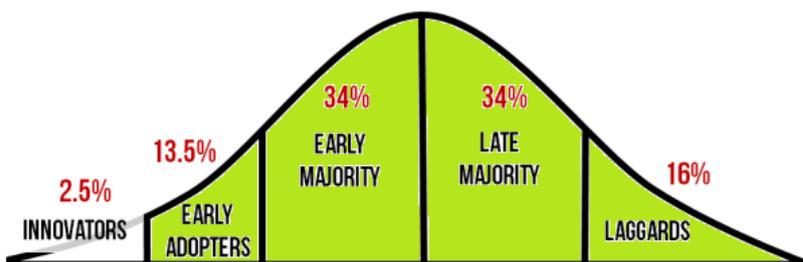
✓ *Cuarto año:*

En el cuarto año del proyecto, consideramos optimo sumar al segmento *mayoría tardía*, dado que el producto ya no se encuentra en la etapa de introducción, y ya será adoptado por gran parte de nuestra demanda potencial.



✓ *Quinto año:*

En relación al último año del proyecto, finalmente se consideran a los *rezagados*, si bien estos son los más tradicionales de toda la campana, al último año del proyecto “SalviFrut” ya estará asentada en el mercado, dejando de ser un “producto novedoso” y estarían más dispuestos a consumir el mismo.



3. Conocimiento de marca:

En relación a este ajuste, consideramos que a medida que el proyecto avance, la inversión en comunicación acompañara al conocimiento de marca, por ello el ajuste a realizar será cada vez menor (70 % año 1 Vs. 100% año 5)

4. Competencia:

Consideremos que en el primer año nuestra posición respecto a la competencia es favorable, dado que no hay un producto de las mismas características en el mercado. Igualmente contemplamos que hay empresas con mucha capacidad que pueden llegar a imitar nuestro producto en un largo plazo.

## 5. Acceso al canal:

Por último seleccionamos este ajuste, dado que consideramos que al primer año del proyecto estaremos presentes en un 70% de nuestros canales óptimos para comercializar “SalviFrut”, esto se habrá incrementando a lo largo de los cinco años del proyecto, como consecuencia de las intenciones de acercamiento y negociación que planeamos tener con otros clientes. En conclusión, al último año del proyecto estaríamos presentes en un 85% de los canales.

A modo de conclusión, en el siguiente cuadro se verán los ajustes mencionados anteriormente proyectados en los 5 años:

AJUSTE INTENCIÓN DE COMPRA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intención de compra:					
<i>Definitivamente lo comprarían (29,1% * 80%)</i>	23,20%				
<i>Probablemente lo comprarían (39,7% * 30%)</i>	11,91%				
	35,11%				
Capacidad Productiva	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Difusión de la innovación	47,50%	64,50%	64,50%	81,50%	97,50%
Conocimiento de marca	70,00%	80,00%	90,00%	95,00%	100,00%
Competencia	90,00%	80,00%	80,00%	70,00%	70,00%
Acceso al canal	70,00%	75,00%	80,00%	80,00%	85,00%
<b>Intención de compra ajustada</b>	7,35%	10,87%	13,04%	15,22%	20,37%

Con lo cual, retomando la demanda potencial a la cual se espera llegar, y, efectuándole los correspondientes ajustes sobre la intención de compra, arribamos al siguiente mercado penetrado final:

Pronóstico de ventas en UNIDADES (escenario probable/neutral)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda total (ajuste 2% de crecimiento anual de la industria)	480.707	490.321	500.127	510.130	520.333
Intención de compra ajustada	7,35%	10,87%	13,04%	15,22%	20,37%
<b>MERCADO PENETRADO (cant. Consumidores)</b>	35.354	53.298	65.237	77.657	105.982
Consumo anual (en cantidad de paquetes)	48	48	48	48	48
<b>MERCADO PENETRADO FINAL (en cantidad de paquetes)</b>	<b>1.697.011</b>	<b>2.558.312</b>	<b>3.131.374</b>	<b>3.727.538</b>	<b>5.087.151</b>
<b>MERCADO PENETRADO FINAL (en kilos)</b>	627.894	946.575	1.158.608	1.379.189	1.882.246

## Pronóstico de ventas – Escenario probable

Como se mencionó anteriormente, el pronóstico de ventas en unidades luego de haber realizado todos los ajustes en la intención de compra son los siguientes:

Pronóstico de ventas en UNIDADES (escenario probable/neutral)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda total (ajuste 2% de crecimiento anual de la industria)	480.707	490.321	500.127	510.130	520.333
Intención de compra ajustada	7,35%	10,87%	13,04%	15,22%	20,37%
<b>MERCADO PENETRADO (cant. Consumidores)</b>	<b>35.354</b>	<b>53.298</b>	<b>65.237</b>	<b>77.657</b>	<b>105.982</b>
Consumo anual (en cantidad de paquetes)	48	48	48	48	48
<b>MERCADO PENETRADO FINAL (en cantidad de paquetes)</b>	<b>1.697.011</b>	<b>2.558.312</b>	<b>3.131.374</b>	<b>3.727.538</b>	<b>5.087.151</b>
<b>MERCADO PENETRADO FINAL (en kilos)</b>	<b>627.894</b>	<b>946.575</b>	<b>1.158.608</b>	<b>1.379.189</b>	<b>1.882.246</b>

Con respecto al pronóstico de ventas en unidades monetarias, visualizamos lo siguiente:

PRECIO de fábrica	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$20,28	\$ 34.415.376	\$ 51.882.566	\$ 63.504.260	\$ 75.594.479	\$ 103.167.424

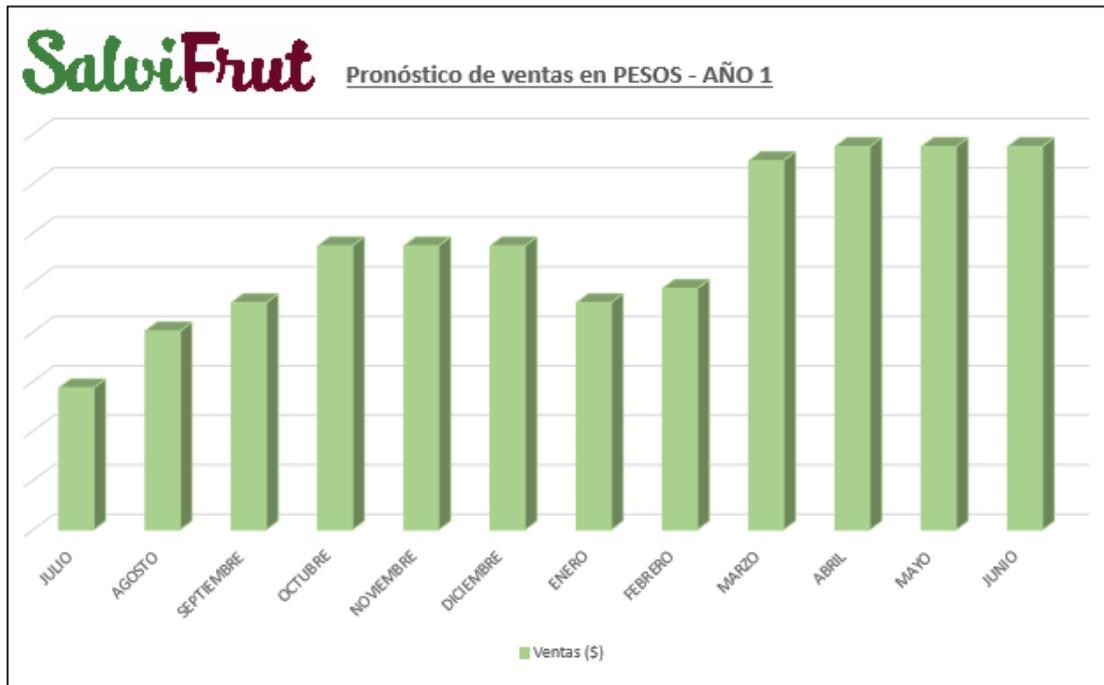
Este pronóstico de ventas medido en unidades monetarias, arroja los siguientes resultados abierto mes a mes:

PRONÓSTICO DE VENTAS "AÑO 1" MES A MES (escenario probable)												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Jul-16	Ago-16	Sept-16	Oct-16	Nov-16	Dic-16	Ene-17	Feb-17	Mar-17	Abr-17	May-17	Jun-17	
4,17%	5,83%	6,67%	8,33%	8,33%	8,33%	6,67%	7,08%	10,83%	11,25%	11,25%	11,25%	100%
\$ 1.433.974	\$ 2.007.564	\$ 2.294.358	\$ 2.867.948	\$ 2.867.948	\$ 2.867.948	\$ 2.294.358	\$ 2.437.756	\$ 3.728.332	\$ 3.871.730	\$ 3.871.730	\$ 3.871.730	\$ 34.415.376

Si bien el consumo de galletitas tipo crackers no presenta estacionalidad a la hora de su consumo, consideramos que dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires habrá menos consumidores de "SalviFrut" como consecuencia del receso por vacaciones de verano. Esto lo podemos visualizar en los meses de enero y febrero del 2017, luego las ventas irán en ascenso.

En el mes de marzo 2017, se ha decidido realizar nuevamente una fuerte inversión en campañas publicitarias, dado que se toma como punto de partida de comienzo del año, ya que la gran mayoría se estima habrán retornado de sus vacaciones a sus obligaciones habituales (Ver gráfico de evolución de las ventas).

➤ Gráfico de evolución de las ventas para el primer año:



## Costos y Gastos

### 1) Inversión inicial

A la hora de contemplar la inversión inicial, si bien es una *nueva Unidad de Negocios* dentro de la empresa SABORISIMO S.A., la cual cuenta actualmente con la marca “Fachitas”, hay recursos que ya están provistos por la empresa y habrá otros recursos en los que se tendrá que invertir desde cero.



Como mencionamos anteriormente, la empresa ya se encuentra dentro del rubro alimenticio fabricando galletitas, pero es el primer producto light que decide lanzar al mercado. Con lo cual, hay determinadas herramientas e insumos que tendrán que comprarse en su totalidad. Como por ejemplo, el silo de harina de salvado, debe ser específicamente para este tipo de harina para que no haya contaminación cruzada con otras materias primas. Luego, siguiendo con los calefactores para fermentación de la masa, en la empresa no se han utilizado con lo cual se requiere la inversión desde cero. Lo mismo sucede con la maquina laminadora más rotoestampadora, dado que es el procedimiento que se debe realizar para la fabricación de “SalviFruit”. En cuanto, a la depositadora de dulce para la mermelada, SABORISIMO S.A. ya cuenta con la misma, pero, para que la fabricación de la galletita sea en tiempo óptimo, se decidió realizar la compra de la misma para hacer más eficiente el proceso de elaboración. Con respecto a los cargadores automáticos de envasadoras, las maquinas flow pack y la encintadora de cajas, estos deben comprarse dado que el packaging que llevará “SalviFruit” no se asemeja a los utilizados actualmente por “Fachitas”.

A continuación, se detallarán la inversión inicial para llevar adelante este proyecto, la cual está compuesta por maquinaria con la cual ya contamos, a la cual se le imputara un costo proporcional del 4,13% (representa la producción que demandara en promedio “SalviFrut” durante los 5 años en relación a la capacidad productiva total de la fábrica) y maquinaria que tendremos que comprar:

Elemento	Cantidad	Costo total (en \$.)	Proporcional para nuestra línea (en \$.)
<b><i>Maquinaria:</i></b>			
Silo de grasa (p/ 30 kilos de grasa)	1	\$725.000	\$29.941
Silo de harina de salvado (p/ 50 toneladas)	1	\$1.015.000	\$1.015.000
Calefactores para fermentación de masa	4	\$108.000	\$108.000
Amasadora (p/ 300 kilos)	1	\$1.740.000	\$1.740.000
Carros transportadores de masa	2	\$40.000	\$40.000
Laminadora + rotoestampadora	1	\$9.425.000	\$9.425.000
Depositadora de dulce	1	\$3.262.500	\$3.262.500
Horno (p/ línea de 30 mtrs.)	1	\$11.310.000	\$467.082
Apilador	1	\$319.000	\$319.000
Cargadores automáticos de envasadoras	2	\$3.480.000	\$3.480.000
Máquinas flow pack	2	\$4.785.000	\$4.785.000
Encintadora de caja	1	\$129.050	\$129.050
Stock inicial (X kilos)		\$430.221	\$430.221
Investigación de mercados			\$120.000
Registro de marca			\$760
Página Web (diseño y desarrollo)			\$6.000
Gráficas publicitarias (diseño y desarrollo)			\$7.500
Diseño del logo+tipografía>manual de identidad			\$10.000
Community (capacitación pre-lanzamiento)	1	\$3.120	\$3.120
<b>TOTAL</b>			<b>\$25.378.174</b>

## 2) Costos fijos y variables

A continuación se detallan los componentes de los costos fijos y variables implicados en este proyecto:

PROBABLE						
COSTOS FIJOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL PROYECTO
Sueldos (+ cargas sociales + sindicatos)	\$1.174.911	\$944.970	\$944.970	\$944.970	\$944.970	\$4.954.791
Honorarios profesionales	\$28.610	\$23.011	\$23.011	\$23.011	\$23.011	\$120.654
Gastos de Marketing	\$1.410.599	\$1.891.859	\$1.488.088	\$1.819.638	\$1.987.143	\$8.597.328
Gastos Administrativos	\$160.511	\$160.511	\$160.511	\$160.511	\$160.511	\$802.557
Seguridad e Higiene	\$22.126	\$22.126	\$22.126	\$22.126	\$22.126	\$110.630
Gastos de mantenimiento	\$294.816	\$294.816	\$294.816	\$294.816	\$294.816	\$1.474.080
Espacio para línea y depósito de mercadería	\$143.718	\$143.718	\$143.718	\$143.718	\$143.718	\$718.588
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$3.235.291</b>	<b>\$3.481.011</b>	<b>\$3.077.240</b>	<b>\$3.408.790</b>	<b>\$3.576.295</b>	<b>\$16.778.628</b>
COSTOS VARIABLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
CMV	\$13.767.062	\$20.754.401	\$25.403.387	\$30.239.795	\$41.269.704	
Fletes (2,5% s/ Vtas.)	\$860.384	\$1.297.064	\$1.587.607	\$1.889.862	\$2.579.186	
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$14.627.447</b>	<b>\$22.051.465</b>	<b>\$26.990.993</b>	<b>\$32.129.657</b>	<b>\$43.848.889</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$17.862.738</b>	<b>\$25.532.476</b>	<b>\$30.068.234</b>	<b>\$35.538.447</b>	<b>\$47.425.185</b>	

Cabe resaltar que, de todos los costos fijos, los únicos que reflejan una variación son los gastos de marketing debido a la inversión planificada en comunicación para cada año.

Los costos fijos mencionados fueron calculados en función a los actuales de SABORISIMO S.A. e imputados por el 4,13% equivalente a lo que insumirá "SalviFrut" de la capacidad productiva total en promedio durante los 5 años.

Estado de Resultados, Cash Flow y PAYBACK

- EE.RR Escenario probable-

EERR - AÑO 1 - Escenario Probable/neutral													
Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total AÑO 1
Ventas (\$)	\$ 1.433.974	\$ 2.007.564	\$ 2.294.358	\$ 2.867.948	\$ 2.867.948	\$ 2.867.948	\$ 2.294.358	\$ 2.437.756	\$ 3.728.332	\$ 3.871.730	\$ 3.871.730	\$ 3.871.730	\$ 34.415.376
CMV	\$ 573.628	\$ 803.079	\$ 917.804	\$ 1.147.255	\$ 1.147.255	\$ 1.147.255	\$ 917.804	\$ 975.167	\$ 1.491.432	\$ 1.548.795	\$ 1.548.795	\$ 1.548.795	\$ 13.767.062
Fletes (2,5%Vtas. Totales)	\$ 35.849	\$ 50.189	\$ 57.359	\$ 71.699	\$ 71.699	\$ 71.699	\$ 57.359	\$ 60.944	\$ 93.208	\$ 96.793	\$ 96.793	\$ 96.793	\$ 860.384
Comision a la fuerza de venta (0,1%Vtas. Totales)	\$ 1.434	\$ 2.008	\$ 2.294	\$ 2.868	\$ 2.868	\$ 2.868	\$ 2.294	\$ 2.438	\$ 3.728	\$ 3.872	\$ 3.872	\$ 3.872	\$ 34.415
Dios. otorgados al canal (5% /5% de Vtas Totales)	\$ 3.585	\$ 5.019	\$ 5.736	\$ 7.170	\$ 7.170	\$ 7.170	\$ 5.736	\$ 6.094	\$ 9.321	\$ 9.679	\$ 9.679	\$ 9.679	\$ 86.038
Contribucion marginal	\$ 819.478	\$ 1.147.269	\$ 1.311.165	\$ 1.638.956	\$ 1.638.956	\$ 1.638.956	\$ 1.311.165	\$ 1.393.113	\$ 2.130.643	\$ 2.212.591	\$ 2.212.591	\$ 2.212.591	\$ 19.667.475
Espacio linea y depósito de mercaderia	\$ 11.976	\$ 11.976	\$ 11.976	\$ 11.976	\$ 11.976	\$ 11.976	\$ 11.976	\$ 11.976	\$ 11.976	\$ 11.976	\$ 11.976	\$ 11.976	\$ 143.718
Sueldos (+cargas sociales+sindicatos)	\$ 97.909	\$ 97.909	\$ 97.909	\$ 97.909	\$ 97.909	\$ 97.909	\$ 97.909	\$ 97.909	\$ 97.909	\$ 97.909	\$ 97.909	\$ 97.909	\$ 1.174.911
Honorarios profesionales	\$ 2.384	\$ 2.384	\$ 2.384	\$ 2.384	\$ 2.384	\$ 2.384	\$ 2.384	\$ 2.384	\$ 2.384	\$ 2.384	\$ 2.384	\$ 2.384	\$ 28.610
Gastos de Marketing	\$ 402.826	\$ 214.954	\$ 215.240	\$ 74.968	\$ 74.968	\$ 74.968	\$ 49.394	\$ 49.538	\$ 100.828	\$ 50.972	\$ 50.972	\$ 50.972	\$ 1.410.599
Gastos Administrativos	\$ 13.376	\$ 13.376	\$ 13.376	\$ 13.376	\$ 13.376	\$ 13.376	\$ 13.376	\$ 13.376	\$ 13.376	\$ 13.376	\$ 13.376	\$ 13.376	\$ 160.511
Seguridad e Higiene	\$ 1.844	\$ 1.844	\$ 1.844	\$ 1.844	\$ 1.844	\$ 1.844	\$ 1.844	\$ 1.844	\$ 1.844	\$ 1.844	\$ 1.844	\$ 1.844	\$ 22.126
Gastos de mantenimiento	\$ 24.568	\$ 24.568	\$ 24.568	\$ 24.568	\$ 24.568	\$ 24.568	\$ 24.568	\$ 24.568	\$ 24.568	\$ 24.568	\$ 24.568	\$ 24.568	\$ 294.816
Subtotal costos	\$ 554.884	\$ 367.011	\$ 367.298	\$ 227.026	\$ 227.026	\$ 227.026	\$ 201.452	\$ 201.595	\$ 252.886	\$ 203.029	\$ 203.029	\$ 203.029	\$ 3.235.291
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 264.595</b>	<b>\$ 780.258</b>	<b>\$ 943.867</b>	<b>\$ 1.411.931</b>	<b>\$ 1.411.931</b>	<b>\$ 1.411.931</b>	<b>\$ 1.109.713</b>	<b>\$ 1.191.517</b>	<b>\$ 1.877.757</b>	<b>\$ 2.009.562</b>	<b>\$ 2.009.562</b>	<b>\$ 2.009.562</b>	<b>\$ 16.432.184</b>

Este monto no se trasladará al cash flow, ya que Saborisimo S.A. posee un espacio físico, y para el montaje de "SalviFrut" no se requiere desembolso de fondos



- VAN / TIR / PAYBACK Escenario probable<sup>69</sup>

CÁLCULO: VAN / TIR / PAYBACK	
Tasa de Descuento	25,00%
IO=	-\$ 25.378.174
FF1=	\$ 10.145.879
FF2=	\$ 23.048.723
FF3=	\$ 31.186.131
FF4=	\$ 37.676.283
FF5=	\$ 50.373.259
FF6=	\$ 19.275.363
<b>VAN=</b>	<b>\$ 40.358.758</b>
TIR=	78,79%
PAY BACK=	1 año y 8 meses

Cálculo del PAYBACK		
IO	-\$ 25.378.174	
FF1	\$ 10.145.879	-\$ 15.232.295
FF2	\$ 23.048.723	<b>7.930484503</b>
FF3	\$ 31.186.131	
FF4	\$ 37.676.283	
FF5	\$ 50.373.259	
FF6	\$ 19.275.363	

➤ Conclusión:

Podemos determinar que el proyecto es viable, ya que dará un retorno de casi el 80%, recuperando la inversión en 1 año y 8 meses.

<sup>69</sup> **Fuente:** ¿Cuál es la tasa de corte en la Argentina?, Merlo Mariano G. UADE BUSINESS SCHOOL, Buenos Aires 2004 . <[http://marcelodelfino.net/files/Tasa\\_de\\_corte\\_en\\_la\\_Argentina.pdf](http://marcelodelfino.net/files/Tasa_de_corte_en_la_Argentina.pdf)>. [Consulta: 27 de mayo 2016].

- EE.RR Escenario optimista -

EERR - AÑO 1 - Escenario Optimista													
Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total AÑO 1
Ventas (\$)	\$ 1.962.188	\$ 2.747.063	\$ 3.139.500	\$ 3.924.376	\$ 3.924.376	\$ 3.924.376	\$ 3.139.500	\$ 3.335.719	\$ 5.101.688	\$ 5.297.907	\$ 5.297.907	\$ 5.297.907	\$ 47.092.507
CMV	\$ 784.927	\$ 1.098.898	\$ 1.255.883	\$ 1.569.854	\$ 1.569.854	\$ 1.569.854	\$ 1.255.883	\$ 1.334.376	\$ 2.040.810	\$ 2.119.303	\$ 2.119.303	\$ 2.119.303	\$ 18.838.251
Fletes (2,5%Vtas. Totales)	\$ 49.055	\$ 68.677	\$ 78.488	\$ 98.109	\$ 98.109	\$ 98.109	\$ 78.488	\$ 83.393	\$ 127.542	\$ 132.448	\$ 132.448	\$ 132.448	\$ 1.177.313
Comision a la fuerza de venta (0,1%Vtas. Totales)	\$ 1.962	\$ 2.747	\$ 3.140	\$ 3.924	\$ 3.924	\$ 3.924	\$ 3.140	\$ 3.336	\$ 5.102	\$ 5.298	\$ 5.298	\$ 5.298	\$ 47.093
Dtos. otorgados al canal (5% / 5% de Vtas Totales)	\$ 4.905	\$ 6.868	\$ 7.849	\$ 9.811	\$ 9.811	\$ 9.811	\$ 7.849	\$ 8.339	\$ 12.754	\$ 13.245	\$ 13.245	\$ 13.245	\$ 117.731
Contribucion marginal	\$ 1.121.338	\$ 1.569.874	\$ 1.794.141	\$ 2.242.677	\$ 2.242.677	\$ 2.242.677	\$ 1.794.141	\$ 1.906.275	\$ 2.915.480	\$ 3.027.613	\$ 3.027.613	\$ 3.027.613	\$ 26.912.120
Espacio linea y depósito de mercadería	\$ 11.976	\$ 11.976	\$ 11.976	\$ 11.976	\$ 11.976	\$ 11.976	\$ 11.976	\$ 11.976	\$ 11.976	\$ 11.976	\$ 11.976	\$ 11.976	\$ 143.718
Sueldos (+cargas sociales+sindicatos)	\$ 97.909	\$ 97.909	\$ 97.909	\$ 97.909	\$ 97.909	\$ 97.909	\$ 97.909	\$ 97.909	\$ 97.909	\$ 97.909	\$ 97.909	\$ 97.909	\$ 1.174.911
Honorarios profesionales	\$ 2.384	\$ 2.384	\$ 2.384	\$ 2.384	\$ 2.384	\$ 2.384	\$ 2.384	\$ 2.384	\$ 2.384	\$ 2.384	\$ 2.384	\$ 2.384	\$ 28.610
Gastos de Marketing	\$ 402.826	\$ 214.954	\$ 215.240	\$ 74.968	\$ 74.968	\$ 74.968	\$ 49.394	\$ 49.538	\$ 100.828	\$ 50.972	\$ 50.972	\$ 50.972	\$ 1.410.599
Gastos Administrativos	\$ 13.376	\$ 13.376	\$ 13.376	\$ 13.376	\$ 13.376	\$ 13.376	\$ 13.376	\$ 13.376	\$ 13.376	\$ 13.376	\$ 13.376	\$ 13.376	\$ 160.511
Seguridad e Higiene	\$ 1.844	\$ 1.844	\$ 1.844	\$ 1.844	\$ 1.844	\$ 1.844	\$ 1.844	\$ 1.844	\$ 1.844	\$ 1.844	\$ 1.844	\$ 1.844	\$ 22.126
Gastos de mantenimiento	\$ 24.568	\$ 24.568	\$ 24.568	\$ 24.568	\$ 24.568	\$ 24.568	\$ 24.568	\$ 24.568	\$ 24.568	\$ 24.568	\$ 24.568	\$ 24.568	\$ 294.816
Subtotal costos	\$ 554.884	\$ 367.011	\$ 367.298	\$ 227.026	\$ 227.026	\$ 227.026	\$ 201.462	\$ 201.595	\$ 252.886	\$ 203.029	\$ 203.029	\$ 203.029	\$ 3.235.291
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 566.455</b>	<b>\$ 1.202.862</b>	<b>\$ 1.426.843</b>	<b>\$ 2.015.651</b>	<b>\$ 2.015.651</b>	<b>\$ 2.015.651</b>	<b>\$ 1.592.689</b>	<b>\$ 1.704.680</b>	<b>\$ 2.662.594</b>	<b>\$ 2.824.584</b>	<b>\$ 2.824.584</b>	<b>\$ 2.824.584</b>	<b>\$ 23.676.828</b>

Este monto no se trasladará al cash flow, ya que Saborisimo S.A. posee un espacio físico, y para el montaje de "SalviFrut" no se requiere desembolso de fondos



- VAN / TIR / PAYBACK Escenario optimista<sup>70</sup>-

CÁLCULO: VAN / TIR / PAYBACK	
Tasa de Descuento	25,00%
IO=	-\$ 25.378.174
FF1=	\$ 15.021.982
FF2=	\$ 33.245.968
FF3=	\$ 44.339.136
FF4=	\$ 53.453.445
FF5=	\$ 71.143.054
FF6=	\$ 26.375.570
<b>VAN=</b>	<b>\$ 66.191.483</b>
TIR=	106,17%
PAY BACK=	1 año y 4 meses

Cálculo del PAYBACK		
IO	-\$ 25.378.174	
FF1	\$ 15.021.982	-\$ 10.356.192
FF2	\$ 33.245.968	<b>3,738026362</b>
FF3	\$ 44.339.136	
FF4	\$ 53.453.445	
FF5	\$ 71.143.054	
FF6	\$ 26.375.570	

➤ Conclusión:

Podemos determinar que el proyecto es aún más rentable en este escenario optimista donde se ha estimado una demanda mayor. Como consecuencia, este proyecto con una mayor demanda potencial daría un retorno del 106%, recuperando la inversión en 1 año y 4 meses.

<sup>70</sup> **Fuente:** ¿Cuál es la tasa de corte en la Argentina?, Merlo Mariano G. UADE BUSINESS SCHOOL, Buenos Aires 2004 .  
<[http://marcelodelfino.net/files/Tasa\\_de\\_corte\\_en\\_la\\_Argentina.pdf](http://marcelodelfino.net/files/Tasa_de_corte_en_la_Argentina.pdf)>. [Consulta: 27 de mayo 2016].

- Punto de Equilibrio para escenario pesimista-

Al evaluar es escenario pesimista, obtenemos como resultado las cantidades mínimas que se deben vender a lo largo del proyecto para cubrir tanto los costos fijos como la inversión inicial.

Para este cálculo se ha tenido en consideración el concepto de valor tiempo del dinero ya que es necesario determinar el valor a hoy de esos ingresos futuros que cubrirán mi inversión inicial.

Punto de Equilibrio		TOTAL
Concepto	F(0)	
Costos Fijos (sueldos+honorarios+gastos mktg.; etc)		\$16.778.628
<b>Ingresos de equilibrio</b>		<b>\$125.469.792</b>
Precio de venta unitario (PV u.)		\$20,28
Costo variable unitario (CV u.)		<b>\$8,14</b>
<b>Cantidad de Equilibrio</b>		<b>6.186.873</b>
Inversion inicial	\$25.378.174	

AJUSTE por valor tiempo del dinero	AJUSTES al Cv(u.) PARA ESCENARIO PESIMISTA		
Los flujos de fondos FF1, FF2, FF3, FF4 y FF5 son descontados a una tasa del <u>25%</u> (Ver en cash flow) por ende si no contemplo esto, al cancelar el VAN y la TIR, ambos resultados me darían negativos por el concepto de valor tiempo del dinero (\$1 en el momento "5" vale menos que en el momento"1") :  Debo tener en cuenta esto al momento de calcular mis cantidades e ingreso de equilibrio para que me permitan cubrir la <u>Inversión inicial</u> y mis <u>Costos Fijos</u>	Fletes	2,5% s/ vtas	0,025
	Descuentos al canal	me pagará de forma adelantada y les daré un 5% de descuento por ello	0,0025
	Comisiones	0,1% / Vtas. Totales	0,001
1,7814972	TOTAL Ajuste CV u.		<b>0,0285</b>

- EE.RR Escenario pesimista-

EERR del proyecto - Escenario Pesimista	
Concepto	Total
%VTAS/MES	
Ventas (\$)	\$ 125.469.792
CMV (incluye flete+desc.al canal+comisiones+mano de obra)	\$ 50.367.568
Contribución Marginal	\$ 75.102.225
Espacio línea y depósito de mercadería	\$ 718.588
Sueldos (+cargas sociales+sindicatos)	\$ 4.954.791
Honorarios profesionales	\$ 120.654
Gastos de Marketing	\$ 8.597.328
Gastos Administrativos	\$ 802.557
Seguridad e Higiene	\$ 110.630
Gastos de mantenimiento	\$ 1.474.080
<b>Subtotal costos</b>	<b>\$ 16.778.628</b>
<b>SUBTOTAL PROYECTO</b>	<b>\$ 58.323.597</b>
<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>\$ 25.378.174</b>
<b>RESULTADO DEL PROYECTO</b>	<b>\$ 32.945.423</b>

Este monto no se trasladará al cash flow, ya que Saborisimo S.A. posee un espacio físico, y para el montaje de "SalviFrut" no se requiere desembolso de fondos



- VAN / TIR / PAYBACK Escenario pesimista-

CÁLCULO: VAN / TIR / PAYBACK	
Tasa de Descuento	25,00%
IO=	-\$ 25.378.174
FF1=	\$ 2.413.612
FF2=	\$ 7.323.377
FF3=	\$ 10.784.683
FF4=	\$ 13.184.533
FF5=	\$ 18.257.237
FF6=	\$ 7.078.743
VAN=	\$ 0
TIR=	25,00%
PAY BACK=	5 años y 3 meses (por el pago diferido)

Cálculo del PAYBACK		
IO	-\$ 25.378.174	
FF1	\$ 1.930.889	-\$ 23.447.285
FF2	\$ 4.686.961	-\$ 18.760.324
FF3	\$ 5.521.758	-\$ 13.238.566
FF4	\$ 5.400.385	-\$ 7.838.181
FF5	\$ 5.982.532	-\$ 1.855.650
FF6	\$ 7.078.743	3

La inversión logra recuperarse a los 5 años (y 3 meses debido a los pagos y cobros diferidos que entrarán en el siguiente año).

NOTA: Como el payback no contempla el valor tiempo del dinero, se le aplicó el factor de descuento a cada flujo, para que, de esta forma, se pueda observar cómo la inversión se recupera en el tiempo dicho

➤ Conclusión:

Podemos determinar que el proyecto no deja ganancias ni pérdidas si genera ingresos durante los 5 años por \$125.469.792 o si se venden 6.186.873 unidades, siendo ese nuestro punto de partida para considerarlo viable.

Por ello, como se puede observar, con ese nivel de ventas el VAN del proyecto es igual a 0, y la TIR igual a la tasa de descuento.

## Tablero de Control

Para diagnosticar la situación de la empresa nos valdremos de distintos indicadores significativos y cuantificadores para llegar a los objetivos de nuestro negocio y que, dependiendo del color de las luces que estos arrojen, serán como alarmas para el disparador de toma de decisiones<sup>71</sup>.

Centraremos el diagnóstico en áreas o campos claves para la empresa, seleccionando indicadores que consideramos relevantes. Las áreas que vamos a tener en cuenta serán los recursos humanos, con foco en los operarios de fábrica, la inversión realizada, productividad, eficiencia financiera y las ventas.

Decidimos monitorear el área de Recursos Humanos al ser una variable significativa para “SalviFrut” ya que sólo una línea de producción requiere el trabajo de 14 personas<sup>72</sup>. Es así que se contemplarán indicadores como la *rotación del personal*, de importancia para determinar necesidades de contratación o entrenamiento de otra persona que pueda cubrir el puesto; la *capacitación* con la que cuentan los empleados, ya que para la compañía es clave que este ratio llegue a un 90% para asegurarse de que se tenga conciencia y cuidados necesarios en materia higiene y seguridad; y por último el *nivel de satisfacción* que experimenten los empleados la cual se medirá mediante una sencilla encuesta trimestral llevada a cabo por la administración.

En la variable *inversión*, el foco estará puesto en supervisar la comparación continua entre el porcentaje de *rentabilidad* obtenido y el planificado, comparar la *inversión inicial* realizada con las *ventas* estimadas para el primer año, y finalmente comparar los *activos fijos* utilizados en el proyecto con las ventas estimadas para el periodo.

Para controlar la *productividad* nos interesará medir el desempeño de los *costos* por periodo, el costo que implica tener un operario comparado con los ingresos que genera, el *nivel del stock de seguridad* que se mantiene por día y que resulta guía para las decisiones sobre el nivel de producción.

En cuanto a la *eficacia financiera* mediremos el nivel de *liquidez ácida* que va manteniendo la empresa mensualmente, y que le permitirá hacer frente a sus obligaciones.

Por último para la controlar las *ventas* de “SalviFrut”, se hará seguimiento de los indicadores que señalen el *nivel de ventas* en pesos necesario para cubrir costos totales, la *evolución*

---

<sup>71</sup> Ballve Alberto, *Tablero de Control*, Macchi, Buenos Aires, 2000.

<sup>72</sup> Ver otros anexos – Pág. 28

anual de ventas, las variaciones que éstas experimenten mensualmente, el comportamiento que tengan según lo pronosticado, y la participación de mercado que nuestro producto va ganando.

Haciendo uso de todos los indicadores mencionados, podremos establecer con criterio y anticipación decisiones que involucren a nuestro personal, al producto, aspectos de inversión, finanzas y ventas. Cabe mencionar que la implementación de este tablero de control constituye el puntapié inicial de un proyecto integral de informatización de toda la información que la dirección de Saborísimo S.A. planea para toda la empresa.

Recursos Humanos					
Indicador	Descripción	Comparación	Alarma		
			Verde	Amarillo	Rojo
Rotación del personal	Proporción de personas que salen de la empresa	Bajas / Nro. de empleados	entre 1% y 10%	> 10%	> 20%
Capacitación de empleados	Cantidad de personal capacitado satisfactoriamente	(Personal capacitado / Total Dotación)*100	> 90%	entre 80% y 90%	< 80%
Encuesta interna de Satisfacción Laboral	Encuestas trimestrales internas de satisfacción del personal, desde totalmente insatisfecho a totalmente satisfecho. Se evaluará desde 0 a 5, diversos aspectos en relación al trato con superiores, espacio laboral, compañeros, entre otros.	Resultado promedio	>=3,5	entre 2,5 y 3,5	< 2,5

Inversión					
Indicador	Descripción	Comparación	Alarma		
			Verde	Amarillo	Rojo
% Rentabilidad	% Rentabilidad obtenida	(Rentabilidad planificada / Rentabilidad obtenida)*100	100%	entre 100% y 85%	50% o menos
% de inversión sobre ventas	Qué proporción de la inversión inicial se necesitó para las ventas (en determinada período)	(Inversión inicial / Ventas estimadas)*100	< 100%	100%	> 100%
% activos fijos sobre ventas	De las ventas, cuál es la proporción de activos fijos en juego	(Activos fijos / Ventas período)*100	< 100%	100%	> 100%

Productividad					
Indicador	Descripción	Comparación	Alarma		
			Verde	Amarillo	Rojo
Porcentaje de reducción de costos	Disminución costos total de la compañía	(Costo Actual / Costo Período Anterior) *100	< 100%	100%	> 100%
Costos por empleado	Costos que implica mantener un empleado comparado con los ingresos que éste provoca	(Costo Promedio / Ventas) / (Costo Operario / Ventas) *100	< 100%	100%	> 100%
Stock de seguridad	Stock de seguridad establecido como óptimo	Stock seguridad / Ventas pronosticadas	50%	entre 35% y 50%	< 35%
Variación en el Precio de la Harina	Para evaluar el impacto de las variaciones en el precio del insumo (sobre los costos variables)	(Precio actual-Precio presupuestado) / Precio Presupuestado *100	100%	entre 110% y 120%	> 120%

Eficiencia Financiera					
Indicador	Descripción	Comparación	Alarma		
			Verde	Amarillo	Rojo
Liquidez	Capacidad de pago de la empresa discriminando sus bienes de cambio	(Caja + bancos + créditos por ventas) - Bienes de cambio / Pasivo corriente	>1	[0;1]	<0

Ventas					
Indicador	Descripción	Comparación	Alarma		
			Verde	Amarillo	Rojo
Pto. De equilibrio	Monto de ventas en pesos necesarios para cubrir los costos totales	Ingresos vs. Egresos	Ingresos > egresos	Ingresos = egresos	Ingresos < egresos
Evolución de las ventas	Cuál fue la variación en el total de ingresos por ventas, medido en unidades	(Ventas del periodo - Ventas período anterior) / Ventas período anterior) *100	> 100%	100%	< 100%
Pronóstico	Cumplimiento del presupuesto de ventas mensual	(Ventas estimadas / Ventas reales)	100%	< 100%	> 100%
Market Share primer año	Market share año obtenido en el segmento de competencia	Market share establecido como objetivo = 1%	1%	< 1%	< 0%