



Universidad de
San Andrés

Departamento Académico de Administración

Trabajo de Graduación

Maestría en Administración de Empresas

PLAN DE NEGOCIOS

S'NUTS

SNACKSNATURALES

Mayo, 2016

Nombre: Christian Bengtsson

Mentor: Luis Castiella

Fecha: 16/05/2016

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	3
CAPITULO I. Introducción	4
1.1 Objeto de estudio y estructuración del trabajo	4
1.2 Problemática	4
1.3 Objetivos del trabajo	6
1.4 Hipótesis del trabajo	6
CAPITULO II. Marco Teórico	7
2.1 Herramientas y marco teórico	7
2.2 Estrategia Metodológica	7
2.3 Fuentes de datos	8
CAPITULO III. Oportunidad de Negocio	9
3.1 Análisis de micro entorno competitivo	9
3.2 Análisis de macro entorno competitivo	17
3.3 La oportunidad	22
CAPITULO IV. Plan de Negocio	23
4.1 El modelo de negocio	23
4.2 Plan de marketing y ventas	32
4.3 Plan de producción y operación	40
4.4 Plan de financiación y análisis económico	45
CAPITULO V. Estrategia de Implementación	49
5.1 Análisis de riesgos del emprendimiento	49
5.2 Estructuración societaria y tributarios	49
5.3 Plan de implementación	50
CAPITULO VI. Conclusiones	51
ANEXO I: Evolución Indicadores Mercado Snacks	52
ANEXO II: Relevamiento de la Oferta y Posicionamiento Competidores	54
ANEXO III: Relevamiento Acopiadores y Proveedores frutos secos	56
ANEXO IV: Encuesta a Consumidores Snacks	58
ANEXO V: Reglamentación y normas de calidad frutos secos	61
ANEXO VI: Evolución Indicadores Económicos	63
ANEXO VII: Indicadores Sociodemográficos	64
ANEXO VIII: Análisis competitivo de la industria	65
ANEXO IX: Proceso de Producción	69
ANEXO X: Business Model Canvas	70
ANEXO XI: Supuestos Económico-Financieros	71
BIBLIOGRAFIA	79

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo sigue la línea de la escuela de administración de la Universidad San Andrés. A lo largo del mismo, se desarrolla un modelo de negocios a partir de la aplicación de distintas herramientas de análisis aprendidas a lo largo de la maestría en administración de empresas.

A lo largo del trabajo se estudia el mercado argentino de aperitivos salados, el comportamiento de los consumidores y las tendencias afectando esta industria. El análisis conducido demostró el potencial en el segmento de aperitivos salados basados en frutos secos cuyo mercado se estima actualmente en U\$D 40 Millones creciendo al 17% anual. Dentro del mismo, el trabajo identifica una oportunidad de negociovaluado en U\$D 3.5 millones y un volumen de 300 toneladas anuales, captando un nicho de mercado en la zona norte de Gran Buenos Aires y Capital Federal.

El negocio propuesto consta de la producción y venta de aperitivos basados en frutos secos, frutas deshidratadas y semillas a granel, a través de máquinas expendedoras. El emprendimiento se desarrollará en el marco de triple impactoutilizando mano de obra de comunidades marginadas, acuerdos de comercio justo, recipientes de papel reciclado y máquinas de bajo consumo.

El emprendimiento requiere de una inversión total de 32 millones de pesos a lo largo de 10 años. Se espera recuperar la inversión al cabo de 72 meses con una tasa interna de retorno del orden del 34,96% y la generación de valor de 1,8 M U\$D.

CAPITULO I. Introducción

1.1 Objeto de estudio y estructuración del trabajo

Este trabajo sigue la línea de estudio de la maestría de administración de empresas de la Universidad de San Andrés. En él se elabora un plan de negocios nuevo dentro de la industria alimenticia, específicamente para el mercado de aperitivos.

El trabajo consta de seis secciones donde la primera desarrolla la problemática, la estructura del trabajo e hipótesis.

La segunda sección se centra en la metodología de investigación a partir de la cual se analizó la factibilidad del negocio. En esta sección se detallan los datos relevados y las bases de datos consultadas para analizar la oportunidad.

La tercera sección se centra en la exploración del mercado objetivo y el análisis de la oportunidad de negocio.

En la cuarta sección se detalla el plan de negocio incluyendo el plan estratégico de negocios, el plan de producción y ventas, el plan de marketing y el análisis económico financiero del proyecto.

La siguiente sección plantea el plan de ejecución del proyecto, detallando las acciones, recursos y tiempos del proyecto. Aquí, se esboza un plan de inversión el cual detalla el esquema de propiedad y la estrategia de incorporación de la sociedad.

Finalmente, en la sección 6 se resumen los hallazgos del trabajo y las recomendaciones correspondientes.

1.2 Problemática

A partir del desarrollo de la actividad agropecuaria y en especial, desde la revolución industrial, la alimentación humana se ha modificado considerablemente. De acuerdo a Arroyo (2008), en los últimos 150 años la alimentación humana ha virado hacia una mayor ingesta de cereales, lácteos,

aceites, azúcares y productos refinados en reemplazo de fibras naturales, semillas y proteínas.

Estos cambios alimenticios han sido promovidos en gran parte por la vorágine de la vida moderna la cual ha resultado en un aumento de la frecuencia de ingesta de alimentos a la vez que redujo el tiempo dedicado a la elaboración y consumo de alimentos. En este contexto, los aperitivos o colaciones, que hace un par de décadas solían ingerirse tan sólo entre comidas, ahora comienzan a tomar mayor relevancia como alternativas o incluso sustitutos de las comidas principales.

El mercado de *snacks*¹ se ha consolidado en las últimas dos décadas como uno de los segmentos más rentables y dinámicos, dentro de la industria alimenticia, basándose en un extraordinario crecimiento de la demanda a tasas por sobre el 10% interanual. Argentina no ha sido ajena al crecimiento de la demanda de *snacks*. En los últimos años, el sector ha visto una gran expansión con la introducción de nuevas variedades de producto que han comenzado a amenazar el liderazgo del mercado histórico del segmento de papas fritas. Pese a ello, en la actualidad, la oferta de aperitivos se concentra mayormente en productos procesados, de agregados químicos, alto contenido de grasas saturadas y sodio.

Ante la escasa oferta de aperitivos sanos, surge la idea de negocio de ofrecer, a los consumidores de *snacks*, una alternativa sana, nutritiva y natural. A diferencia de otras propuestas, el negocio, consiste en la venta de aperitivos basados en frutos secos a granel, a través de máquinas expendedoras en comercios, oficinas e instituciones educativas como principales canales en un comienzo para la posterior expansión hacia otros canales.

El negocio se desarrollará en el marco de una empresa de triple propósito² utilizando mano de obra de comunidades marginadas, prácticas de comercio justo, uso de recipientes reciclados y máquinas de bajo consumo.

¹ Snacks: Incluyen todo alimento, picada, pasa bocas, copetín, bocados, aperitivos y colaciones ingeridos entre comidas fuera del desayuno, almuerzo, merienda y cena

² Empresas triple propósito: combinan objetos sociales, medioambientales y económicos a su estatuto legal / social/societario

1.3 Objetivos del trabajo

El objetivo general del trabajo es analizar la factibilidad del negocio propuesto dentro del marco del mercado de *snacks* de Argentina.

El primer objetivo específico es explorar el mercado argentino de *snacks*, su estructura competitiva, los modelos de negocio existentes y las tendencias de la industria, tanto locales como globales, para determinar la existencia de una oportunidad de negocio.

El segundo objetivo es construir un plan de negocios viable basado en las premisas del *business model canvas*. Para ello, fue necesario evaluar los aspectos del negocio: tecnológicos, administrativos, financieros, operativos y regulatorios del negocio de los *snacks* que, sustentados en distintas herramientas de análisis, sirven para definir la viabilidad del negocio propuesto.

El tercer objetivo es plantear un plan de negocios estratégico que contemple la estrategia de marketing, producción, operación y financiación de un modelo de negocio económicamente viable y original.

1.4 Hipótesis del trabajo

El trabajo buscará contestar si es económicamente factible realizar el emprendimiento propuesto. Asimismo, se buscará contestar las siguientes preguntas secundarias:

- ¿Existe alguna legislación o regulación que limite el desarrollo de la actividad? ¿Cuáles son los aspectos críticos de la operación de máquinas expendedoras? ¿Cuáles son las necesidades de inversión?
- ¿Cuál es el tamaño del mercado de *snacks* de Argentina? ¿Cuál es la oferta y tamaño de mercado de *snacks* saludables?
- ¿Cuáles son los aspectos críticos en la estructura competitiva del sector? ¿Cuáles son las tendencias globales y locales en el sector de *snacks*?
- ¿Cuál es el volumen de compra promedio de cada consumidor? ¿Cuál es el gasto promedio por compra de cada consumidor? ¿Cuáles son los hábitos de compra de los consumidores de *snacks*? ¿Cuáles son los atributos más valorados en un *snack* natural?

CAPITULO II. Marco Teórico

2.1 Herramientas y marco teórico

La elaboración de un plan de negocios requiere del uso de una gran variedad de herramientas de análisis estratégico y financiero. La complejidad de temas que podríamos abordar para el análisis, implementación y ejecución de un negocio en toda su extensión difícilmente pueda tratarse en un trabajo de tesis. Por este motivo, el marco aquí descrito se rige bajo el concepto del business model canvas postulado por Osterwalder (2010). Partiendo de este concepto, el presente trabajo apunta a realizar un plan de negocio que sea económicamente viable y sostenible.

Para el trabajo fue necesario analizar el entorno estratégico en el cual se desarrollará el negocio propuesto. Para ello, se utilizó el marco de análisis propuesto por Dvoskin R. (2004) en los 7 entornos críticos, basado tanto en los postulados de Kotler P. (1967) y el análisis estratégico de Porter M (1998). Este análisis competitivo permitió elaborar un posicionamiento adecuado para la propuesta de valor de los productos. Asimismo, fue necesario realizar un estudio de factibilidad económico-financiero para lo cual, se proyectó la demanda, los ingresos y costos. Para evaluar la factibilidad económica financiera del negocio, fue necesario recurrir a índices e indicadores como la tasa de retorno sobre la inversión, el valor actual neto, la tasa interna de retorno, entre otros. Los distintos aspectos del negocio fueron integrados y evaluados con el modelo del canvas de negocios propuesto por Osterwalder A. (2010)

2.2 Estrategia Metodológica

El desarrollo del plan de negocios requiere de la conducción de una profunda investigación de mercado para recabar información respecto a tendencias, mercados, competidores, patrones de consumo de clientes, modelos de

negocio, entre otros. Para ello, el presente trabajo aborda la investigación mediante las metodologías descriptas a continuación.

En primer lugar, se realizaron relevamientos exploratorios a campo para observar la variedad de oferta en los puntos de venta tradicionales y los precios de estos. Para ello, se utilizó la técnica del *mystery shopping*³ sobre una muestra aleatoria dentro del marco de Capital Federal y GBA. La muestra se definió en base a la población de kioscos y estaciones de servicio con un nivel de confianza del 90%.

En segundo lugar, se realizaron encuestas estructuradas a consumidores de snacks para identificar patrones de consumo. La información resultante se complementó con publicaciones privadas a nivel nacional, regional e internacional. Asimismo, se procuraron entrevistas informales con responsables de departamentos de recursos humanos, compras y centros de estudiantes y concesionarios de cantinas de distintas instituciones para validar la propuesta de valor.

Por su parte, se consultaron informes sectoriales, publicaciones y bases de datos de información relacionadas al sector para complementar la información requerida.

2.3 Fuentes de datos

Para la consecución de los objetivos aquí propuestos, fue necesario recabar información sobre el mercado de aperitivos, sobre la industria y sobre los consumidores. Para ello se utilizaron las siguientes fuentes:

- Base de datos EMIS y World Bank
- Bases de datos oficiales Alimentos Argentinos, SENASA, ANMAT.
- Artículos periodísticos especializados y páginas web.
- Entrevistas con comerciantes
- Encuestas estructuradas con consumidores.
- Relevamiento tipo “Mystery Shopper”
- Informes sectoriales del mercado de Snacks.

³ Mystery Shopping: Técnica de relevamiento

CAPITULO III. Oportunidad de Negocio

En el siguiente capítulo se plantean los aspectos más relevantes del micro y macro entorno en el cual está inmerso el negocio propuesto. Como se mencionó anteriormente, el emprendimiento que se propone en este trabajo consiste en la venta de aperitivos basados en frutos secos a granel, a través de máquinas expendedoras.

En la primera sección se analizan aspectos del micro entorno competitivo como la rivalidad entre empresas, las barreras de entrada y salida del negocio, el poder de proveedores y las tendencias y patrones de consumo de los clientes.

Por su parte, en la segunda sección se centra en las variables más relevantes del macro entorno donde se han analizado aspectos del contexto político-regulatorio, el entorno económico, tendencias sociodemográficas y aspectos tecnológicos y ambientales.

Por último, la tercera sección resume la oportunidad de negocio a la luz de los análisis anteriores.

3.1 Análisis de microentorno competitivo

3.1.1 Introducción al Mercado de Snacks.

El mercado de snacks se ha posicionado como el sector de mayor dinamismo dentro de la industria alimenticia mundial. Durante el año 2014, este mercado representó 347 mil millones de U\$D, lo cual implicó un incremento del 2% en relación al 2013⁴. Latinoamérica, con una participación del 8.6% del mercado global, se consolida como la región de mayor potencial de crecimiento, creciendo al 9% anual duplicando las tasas de crecimiento de países desarrollados.

Dentro de la industria de snacks, el segmento de aperitivos salados en particular conforma un 29% del mercado total de aperitivos, mientras que en Latinoamérica, el segmento representa el 23% del mercado lo que equivale a unos 6,8 mil millones U\$D anuales.

⁴Encuesta global 2014 Nielsen.

A nivel local, el mercado de aperitivos salados representa aproximadamente unos 600 millones de U\$D anuales, creciendo a tasas compuesta interanual del 15% para los últimos 6 años⁵. Con un volumen estimado de 60 mil toneladas anuales, el consumo per cápita de este tipo de productos se ubica en 1.25 Kg/cápita, lejos de los 3 Kg/cápita de Chile, los 2.6 Kg/cápita de Colombia y los 15 Kg/cápita de Estados Unidos.

Dentro de los aperitivos salados, se encuentran los aperitivos en base a frutas secas y semillas como las almendras, nueces, castañas de cajú, pecanas, pistachos, entre otros. Esta categoría de productos a nivel mundial conforma el tercer mayor segmento dentro de los snacks salados con un mercado mundial estimado en 14 mil millones de U\$D anuales creciendo al 4,5%. El Anexo I detalla la evolución de los principales indicadores del mercado de Snacks Salados.

3.1.2 Competidores

El mercado de snacks salados en Argentina es liderado por la multinacional Pepsi Co. (Lays, Twistos, Pehuamar, Cheetos, Kesbun entre otros) con un 76% del mercado seguido por la empresa local 5 Hispanos (K ranchitos) con el 10% aproximadamente⁶. Otras empresas, como General Mills (Pringles, Kellogs) y Arcor/Bagley (Saladix) Mondalez (ClubSocial) se destacan entre los principales jugadores del mercado. Exceptuando la empresa local, 5 Hispanos, todas estas lideran también en el mercado mundial de snacks salados marcando una industria oligopólica de alta rivalidad.

En la Argentina, el segmento de aperitivos salados está compuesto por varias categorías de producto entre los cuáles las papas fritas lideran, con el 42% del mercado, seguidas por las distintas variedades de productos pelletizados que conforman el 14.6%. El maní (14.1%), los palitos salados (13.1%), los frutos secos con (4.3%) entre otros, componen el restante del mercado. Esta distribución del mercado ha comenzado a ser desafiada por los nuevos patrones de consumo orientados a productos más nutritivos, sanos y naturales que año a año evidencian una pérdida de cuota de mercado de la categoría papas fritas. En este sentido, si bien las categorías suelen ser consumidas en

⁵ Elaboración propia en base a datos de informe sectorial ProEcuador y EMIS.

⁶ Datos en base a informe sectorial MarketLine.

combinación con otros alimentos, los frutos secos son un sustituto natural y sano a las papas fritas, palitos y otros productos procesados.

Naturalmente, las multinacionales encuentran grandes costos de transformación y adaptación de sus tradicionales líneas basadas mayormente en productos extrusados y papas fritas. Ante las nuevas tendencias, todas ellas se han centrado en readaptar sus líneas con propuestas gourmet mientras que lanzan marginalmente productos en el segmento de los snacks naturales.

Mientras las grandes empresas adquieren emprendimientos, transforman y adaptan sus líneas de productos, las pequeñas empresas se inclinan de lleno hacia propuestas naturales basadas principalmente en maní, semillas y frutos secos. Pese a la escasa participación de la categoría de frutos secos, en los últimos 5 años han surgido una gran cantidad de productos y oferentes impulsados por el crecimiento del consumo. El consumo aparente de frutos secos como snack, a nivel local, es de aproximadamente 110 gramos per cápita por año.

En la actualidad, existen alrededor de unas 20 empresas que participan en la categoría de aperitivos basados en frutos secos. Ya sea de manera marginal con pocas líneas de producto o especializándose en el nicho, los oferentes locales se reparten un mercado valorado en USD 40 millones anuales que crece a razón de 17% anual⁷.

Dentro de la categoría de aperitivos basados en frutos secos, el grupo Villares S.A. es el referente en el mercado. La empresa con 82 años de existencia ha pasado de ser una dietética a un grupo verticalmente integrado que importa, industrializa, distribuye y comercializa sus productos a través de sus 16 tiendas especializadas (New Garden). Asimismo, la empresa tiene 2 marcas de productos (El Peoncito) con penetración en supermercados y quioscos y la reciente marca (Atuel Valley) con incipiente penetración en dietéticas fuera del grupo y algunos quioscos.

Por su parte, las empresas los 5 Hispanos S.A. (5 Hispanos), Smartfoods S.A (Nuevo Mundo Deli Snacks), Don Hector S.A. (Croppers) son las principales empresas que, contando con productos consolidados en otras categorías, han

⁷ Datos en base a Estudio Marketline 2015.

desembarcado en el segmento de frutos secos y semillas. Las 3 empresas comercializan sus productos a través de canales masivos como supermercados y estaciones de servicio con baja penetración en quioscos y dietéticas. Otras empresas como Sergrain S.H (Pleny), FitFruits y La Orann se centran en los canales de las dietéticas, quiosco e incluso incursionando en la venta por internet.

Entre los nuevos entrantes se destaca Zafran, orientada exclusivamente a los snacks saludables con una propuesta que combina lo saludable con lo gourmet. Esta empresa, con tal sólo 3 años en el mercado, inició sus operaciones ofreciendo productos por el canal de venta directa por internet con un servicio de delivery a oficinas. En la actualidad, la empresa ha logrado penetrar en canales como los quioscos y estaciones de servicio con productos diferenciados y con reconocimiento de marca.

Cabe resaltar que los productos de la categoría, al ser productos genéricos comercializados de manera fraccionada o a granel, tienen escasa diferenciación lo cual facilita la entrada de nuevos competidores y facilita su sustitución.

En el mercado, actualmente se comercializan los productos de la categoría bajo dos sistemas. Por un lado, los productos empaquetados premezclados y por otro la venta a granel. Esta última se realiza exclusivamente en el canal de las dietéticas mientras que la venta de empaquetados se comercializa tanto en dietéticas como en supermercados, quioscos y estaciones de servicio. En el rubro de las dietéticas se destaca Grandiet con su sistema de franquicias que comercializan en sus locales productos propios y de terceros.

La oferta de empaquetados de la competencia se centra principalmente en surtidos de frutos secos, semillas y frutas secas premezcladas con alto nivel de estandarización a lo largo del mercado. Los productos son usualmente comercializados en paquetes que varían entre los 15 gramos y los 150 gramos con un precio promedio al consumidor de 25 U\$D el Kilo. En el caso del sistema de venta a granel, si bien existen las premezclas estándar, la venta a granel posibilita la customización de los snacks que se compran. El

relevamiento de la oferta de los competidores y posicionamiento se detallan en el Anexo II.

En las categorías de snacks procesados y papas fritas, la inversión necesaria y la imagen de marca de los competidores líderes resulta en altas barreras de entrada y rivalidad entre competidores. Sin embargo, al considerar el tamaño y concentración de los competidores en la categoría de frutos secos, la existencia de economías de escala, los bajos costes operativos y baja diferenciación de los productos se destaca moderada rivalidad entre competidores. Asimismo, el crecimiento del mercado, la baja inversión requerida revelan una alta amenaza de entrada de nuevos competidores.

3.1.3 Proveedores

La Argentina es mundialmente reconocida por su diversidad geográfica y capacidad de producir alimentos. Al igual que los cereales y la carne, la producción de frutos secos ha ido evolucionando en los últimos 30 años incorporando genética, tecnología y prácticas de manejo año tras año. En la actualidad, la Argentina produce a lo largo y ancho del país más de 30.000 toneladas de frutas secas entre las que se incluyen almendras, pecanas, nueces, avellanas, castañas, Caju y pistachos.

Al igual que otros tipos de commodity⁸, los frutos secos se caracterizan por ser producidos por una gran cantidad de individuos, de manera atomizada y de escasa diferenciación lo cual, le da escaso poder de negociación a los productores. Como es de esperar de una actividad a campo, los precios de la materia prima suelen sufrir oscilaciones importantes durante el año dada la estacionalidad de su producción y la exposición de la misma a factores agroclimáticos. El fruto producido en los establecimientos se recolecta y comercializa con cáscara en bruto.

El precio de venta del pecan al productor varía entre los 3 a 4 U\$D por kilo con cáscara, mientras que el precio al consumidor alcanza los 20 U\$D por kilo pelada. Los precios pagados al productor de nueces varían entre los 2 U\$D con cáscara y hasta los 6 U\$D sin cáscara. En el caso de las almendras, el

⁸ Commodities; en términos de Font Vilalta y Costa Ran (1993) un commodity es el equivalente de una materia prima, mercancía o material en crudo que no ha sido procesado. Refiere a una mercancía básica sin mayor diferenciación.

precio promedio histórico al productor es de 4 U\$D sin cáscara en el mercado local.

Luego de obtenido el fruto es necesario el secado, acondicionamiento y procesamiento de la mercadería previo a la comercialización. De manera similar a los mercados de granos, carne y otros alimentos, en el 85% de los casos, los productores vuelcan su producción a acopiadores locales que se encargan de acondicionar la mercadería y concentrar la oferta de estos productos para luego venderlos a los distribuidores e industrializadores de Buenos Aires, Córdoba y Rosario. En algunos casos, los grandes productores suelen integrarse verticalmente para brindar y acopiar producción de pequeños productores ofreciendo el proceso de secado, pelado y lavado. El Anexo III detalla los principales acopiadores de frutos secos del país.

En cuanto a los precios de los insumos en el mercado mayorista, rondan entre los 10 y 15 dólares. El precio al por mayor de nueces enteras peladas es de 10 U\$D, las almendras peladas rondan los 14 U\$D mientras que las pecanas 11 U\$D. Asimismo, en los distintos canales de venta minorista el *mark-up* promedio varía entre 75% y 100% según canal alcanzando un promedio de 25 U\$D el Kilo.

La atomización de la producción, la nula diferenciación, un bajo costo de sustitución y la necesidad de procesamiento del fruto hace que los productores de frutos secos tengan un poder de negociación relativamente bajo. En tanto, los acopiadores locales, a pesar de concentrar mayores volúmenes contar con mayor posibilidades de integración vertical y facilidades para cubrir el riesgo de precio, siguen comercializando productos de escasa diferenciación por lo cual su poder se caracteriza como moderado a bajo.

3.1.4 Consumidores

El consumo de snacks está ampliamente arraigado en la cultura argentina. La práctica del picoteo como reemplazo de comidas incluso tiene nombre propio, “la picada”. Según el estudio de Kantar Worldpanel (2014), el 64% de los argentinos incurre en la tradicional práctica de las “picadas” con amigos y familiares. Estas picadas se caracterizan por componerse de productos lácteos,

embutidos snacks y bebidas que actúan como complemento. Pero la demanda de aperitivos va más allá de esta tradicional práctica social.

El estudio del CESNI⁹(2015) postula que 8 de cada 10 personas en el país consume aperitivos a lo largo del día, entre tres y hasta siete veces por semana, como complemento de las cuatro comidas tradicionales. En la misma línea, el relevamiento de campo conducido para este trabajo, arrojó que el 83% consume snacks y el 76% lo hace con frecuencia semanal¹⁰.

Otros estudios como el de Nielsen (2015) afirman que el consumo de snacks no sólo complementa las 4 comidas del día sino que, en algunos casos (45%), reemplaza algunas de ellas. Asimismo, este estudio destaca las fuertes anclas en el consumo no planificado (60%) y el consumo impulsivo (76%). Al considerar esto, es indudable que la necesidad de saciar el hambre y la conveniencia son factores críticos que impulsan la demanda de los aperitivos.

Como se mencionó a lo largo del trabajo, tanto las tendencias globales como locales indican una progresiva conversión y preferencia hacia alimentos saludables. Según CESNI, el consumidor de snacks argentino elige productos saludables en el 30% de los casos dependiendo de la franja etaria en la que se encuentre. El estudio indica que los mayores de 19 años ingieren una mayor porción (34%) de aperitivos saludables en relación a los consumidores de entre 6 y 18 años (22%). Esta tendencia también fue confirmada en las encuestas donde los jóvenes consumidores de snacks entre 15 y 19 años indicaron una clara preferencia por aperitivos de menor valor nutricional mientras que la población entre 25 a 35 años se inclina hacia productos saludables. Los resultados de la encuesta de consumidores se detallan en el anexo IV.

Los expertos del rubro coinciden en destacar que la pubertad es un punto de inflexión en el consumo de snacks para los individuos. Durante la adolescencia muchos consumidores abandonan el consumo de snacks más populares como las papas fritas y los procesados. Sin embargo, este patrón comienza a verse desafiado por el crecimiento de la categoría de frutos secos y semillas y la introducción de productos más naturales y gourmet. Estas categorías han

⁹ CESNI: centro de estudios de nutrición infantil.

¹⁰ Ver Anexo IV

atraído a los consumidores *millenials*¹¹, especialmente las mujeres, que tienen preferencia por productos más sanos, naturales y producidos de manera responsable¹². El relevamiento a campo¹³ demostró que el 90% de las mujeres prefiere los frutos secos, frutas fresca y barras de cereal por sobre otros aperitivos como las papas fritas o alfajores. Los especialistas del rubro alegan que las mujeres son las principales impulsoras del mercado de snacks.

Cabe destacar que los millenials no sólo prefieren productos sanos y naturales sino que también prefieren consumir productos de empresas socialmente responsables incluso si tienen que pagar más por ellos¹⁴.

Al analizar los atributos buscados por los consumidores de aperitivos se destacan la preferencia porque sean naturales (45%), sin aditivos artificiales (44%), bajos en sodio (34%) bajos en grasas (32%), altos en fibras (37%) y se comercialicen en porciones controladas (27%)¹⁵. Similarmente, las encuestas conducidas arrojaron que el consumidor promedio de snacks elige productos por su calidad nutricional (55%) y la facilidad del consumo del producto (43%)¹⁶. La preferencia por estos atributos no es coincidencia. La incidencia de enfermedades crónicas como la hipertensión, la diabetes, la celiaquía y alergias alimenticias son cada vez más frecuentes en la población alcanzando un 8% de la población¹⁷.

Los propiedades naturales de los frutos secos, altos en omega 3 y fibras, no sólo presentan una alternativa natural con poca industrialización sino que son generalmente aptos para el consumo por parte de los individuos que cursan estas enfermedades crónicas y cardiopatías.

Pese a ello, los paquetes de surtidos de frutos secos actualmente comercializados en plaza suelen contener agregados de sal, frutas de alto contenido de glucosa o incluso maní, no aptos para alérgicos. Ante esta realidad, la población con enfermedades y alergias se encuentran con una oferta de aperitivos reducida.

¹¹ Millenials: Según el Experto Jason Dorsey son aquellas personas pertenecientes a la generación que han arribado a la adultez en los años 2000. Típicamente definida como la población entre los 14 y 39 años.

¹² Technavio (2015)

¹³ Ver anexo 4

¹⁴ Nielsen (2013): Global customer survey

¹⁵ Nielsen (2014): Snack Attack,

¹⁶ Ver Anexo IV

¹⁷ Asociación Celiaca Argentina, Ministerio de Salud Argentina

En cuanto a la predisposición al gasto en snacks, la encuesta conducida en este trabajo arroja que el 65% de los consumidores de snacks gasta más de 20 pesos por ocasión de consumo y el 39% más de 35 pesos por ocasión. Globalmente, el 83% de los encuestados consumía snacks al menos una vez a la semana por lo que el gasto mensual varía entre los 250 pesos por mes y hasta 1.000 pesos.

Por lo expuesto en esta sección, la alta capacidad de sustitución entre categorías de snacks y la existencia de una fuerte ancla de consumo no planificado, el poder de consumidores podría clasificarse como alto. De todas maneras, cabe destacar que el consumo de snacks ha logrado mantener tasas de crecimiento elevadas por sobre las de la industria alimentaria en años de estancamiento económico lo cual podría indicar una baja elasticidad de la demanda provocada por el alto grado de arraigo del snack como comida complementaria del día.

3.2 Análisis de macroentorno competitivo

3.2.1 Entorno político/regulatorio

La comercialización de alimentos en la Argentina está regulada por la ley 18.284 que establece el código alimentario argentino la cual está a cargo de la ANMAT¹⁸ dependiente del Ministerio de Salud de la Nación. Por su parte, los productos, subproductos y derivados de origen animal y vegetal quedan a cargo de forma conjunta del SENASA¹⁹, órgano dependiente del MAGYP²⁰.

El Código Alimentario junto al decreto ley 9.244/63 establecen el marco regulatorio general para la comercialización de alimentos y a través de las resoluciones de ANMAT y SENASA, la regulación específica. En el caso de los frutos secos, la resolución conjunta 169/2013 y 230/2013 estableció la actualización de la normativa vigente en el capítulo 11 del Código Alimentario, para los frutos secos, frutos disecados y semillas comestibles.

En el código, se establecen normas específicas de calidad, condiciones de almacenaje y comercialización para los frutos secos comestibles como la almendra, la nuez, la castaña, la castaña de Cajú, la avellana, la nuez de pará,

¹⁸ ANMAT: administración nacional de medicamentos, alimentos y tecnología médica

¹⁹ SENASA: servicio nacional de sanidad y calidad alimentaria

²⁰ MAGYP: Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca

el pecán y el pistacho. Asimismo, cabe destacar que el comercio de estos productos está promocionado por el plan Argentina Saludable creado a través de la resolución 1083/09 del Ministerio de Salud de la Nación. Las regulaciones se detallan en el Anexo V.

En lo que respecta al comercio a través de máquinas expendedoras se aplica la normativa general de la ley 2.627 que establece el código de comercio de la República Argentina. Asimismo, los organismos como la AFIP²¹ se establecen algunas particularidades para el comercio a través de máquinas expendedoras, eximiendo la emisión de comprobantes sujeto al cumplimiento de las condiciones establecidas en la resolución 1415 del organismo.

En relación al marco general, la ley de sociedades comerciales 19.550 aún no tipifica las sociedades de interés colectivo e ignora la posibilidad de establecer objetos comunitarios como razón societaria. Este hecho, ciertamente limita las posibilidades de certificación como empresa-B²² y hace necesario realizar acuerdos de accionistas para lograr la protección de los intereses colectivos. En relación a esto, a fines del 2015 se ha presentado el proyecto de ley en comisión para reglamentar este tipo de sociedades.

En vista a lo anteriormente expuesto, el marco normativo si bien regula el negocio propuesto en este trabajo, de ninguna manera prohíbe o amenaza el desarrollo del emprendimiento. Cabe destacar que la asunción del nuevo gobierno, con tendencia más liberal, seguramente facilitará la creación de empresas y el comercio.

3.2.2 Entorno económico

El contexto económico argentino hacia fines del año 2015 muestra un desafiante escenario macroeconómico. Luego de 4 años de estancamiento económico²³, el inminente cambio de gobierno promete un año difícil de transitar mientras se ajustan las principales variables de la economía.

²¹ AFIP: Administración Federal de Ingresos Públicos.

²² EMPRESAS B: Certificación mundial de empresas de interés colectivo, que establecen objetos sociales monetarios, ambientales y comunitarios buscando el desarrollo de actividades comerciales sustentables para el medioambiente y las comunidades relacionadas.

²³ ESTANCAMIENTO: Según el Banco Mundial, la económica argentina ha vuelto en 2014 a los niveles de PBI previos 2011.

Las proyecciones oficiales del Ministerio de Economía de la Nación estiman para 2016 un crecimiento del PBI del orden del 0,5%, mientras que el Fondo Monetario Internacional augura una caída del 0,7%. Ambas fuentes, al igual que los principales economistas del país, coinciden en que la Argentina retomará a la senda del crecimiento económico hacia fines del 2016 y logrará un crecimiento del 3,3% hacia 2017²⁴.

En lo que respecta a la variable inflacionaria, Focus Economics pronostica una inflación esperada anual en torno al 32.6% para 2016 y de 19.5% en 2017. El mismo grupo de economistas, estiman que el tipo de cambio llegará a los 16,72 pesos por dólar para fines del 2016.

Las perspectivas más allá del 2016 según los especialistas consultados, es una progresiva y lenta recuperación de la economía, donde el PBI crezca a razón del 4% anual con una inflación anual convergente hacia un dígito y un tipo de cambio en torno los 25 pesos por dólar a fines del mandato del nuevo gobierno. El Anexo VI detalla la evolución histórica y perspectivas de las principales variables económicas.

En este contexto, la devaluación del peso y la aceleración inicial de la inflación llevarán a una caída del consumo doméstico en el corto plazo. Pese a esto, las perspectivas más allá del 2016 presentan un marco sumamente alentador para el desarrollo del negocio aquí propuesto.

3.2.3 Entorno sociodemográfico

En la Argentina habitan alrededor de 42 millones de personas de las cuales el 28,3% habita en la región del Gran Buenos Aires (GBA)²⁵. En el área de GBA se concentra el 32% de la población entre los 15 y 39 años de edad, totalizando aproximadamente 5 millones de personas. Según la consultora Technavio²⁶, esta franja etaria es la de mayor crecimiento en el consumo de aperitivos y la de mayor propensión a la conversión hacia los snacks saludables. Dentro de este segmento, Euromonitor destaca tanto a las mujeres como a los adolescentes de la generación “Millenials” como los impulsores del crecimiento del mercado de snacks salados y de la conversión hacia productos

²⁴ Proyecciones de Focus-economics febrero 2016.

²⁵ Fuente Indec, Región Gran Buenos Aires incluye capital federal y 24 municipios que rodean la capital.

²⁶ Ver Informe sectorial Technavio.

saludables. El GBA concentra el 42% de la demanda de snacks salados de la Argentina.

La zona norte del Gran Buenos Aires conformada por los partidos de San Isidro, San Fernando, Malvinas Argentinas, Tigre, Escobar, y Vicente López nuclea 3,84% de la población del país. La zona norte de GBA, junto con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), concentran alrededor del 36% de la población socioeconómica ABC1/C2 del país. A fines del 2015, este segmento representaba el 23,1% de la población Argentina reflejando una caída del 3% respecto al 2010²⁷. El segmento ABC1/C2 se caracteriza, no sólo por su alto poder adquisitivo sino por un mayor nivel de educación y cultura, lo cual los hace más propensos a adoptar productos nuevos y sanos.

La concentración de la demanda en el GBA, el elevado porcentaje de jóvenes adultos y de población del segmento ABC1/C2 y las nuevas tendencias y preferencias de consumo de snacks resultan indicadores innegables de la existencia de una demanda potencial. Las variables sociodemográficas se detallan en el Anexo VII.

3.2.4 Entorno tecnológico y ecológico

Según la consultora Innova Market-Inshight, el 22% de los productos de snacks salados lanzados anualmente en el mundo corresponden a la categoría de los llamados “mixed Trials” o mezclas de frutos secos. En otras categorías, como las papas fritas, la tendencia es hacia lanzamientos de productos más saludables, con sabores naturales y atributos gourmet. Ambas tendencias van en consonancia con los cambios en los patrones de consumo y preferencias de los consumidores que buscan productos sanos, naturales y de alto valor nutricional.

A diferencia de los productos industrializados como las papas fritas, los palitos, las tortillas y los pellets; los frutos secos al igual que el maní requieren un mínimo procesamiento por lo cual las tecnologías necesarias no son muy complejas y su impacto medioambiental es menor. Otros aperitivos, como las frutas liofilizadas, requieren de costosos equipos para realizar la sublimación de los productos y su conservación posterior exige mayores recaudos.

²⁷Fuente Consultora W; Segmento C2 a partir de 19.800 Pesos/mes y ABC1 a partir de 54.500 Pesos/mes.

En lo que respecta al comercio con máquinas expendedoras, el sistema de procesamiento mecánico, si bien reviste alguna complejidad, no ha sufrido cambios radicales y se asemeja a las primeras máquinas expendedoras del siglo XIX. Empero, el mecanismo de cobro e interface con el usuario han evolucionado desde la incorporación de componentes electrónicos. En la actualidad, en el mundo existen una gran variedad de máquinas expendedoras que operan toda clase de productos y con medios de pago tanto físicos como virtuales.

La tecnología para la fabricación de las máquinas está ampliamente difundida y su costo es asequible al punto de que es posible conseguir máquinas listas para operar por menos de 2.000 USD. Tomando en cuenta esto, no pareciera haber implicancias o limitaciones tecnológicas que amenacen la oportunidad de negocio.



Universidad de
San Andrés

3.3 La oportunidad

Como se mencionara anteriormente, el consumo de snacks en el país está ampliamente arraigado en la cultura y muestra anclas fuertes en el consumo impulsivo, la necesidad de alimentarse y la conveniencia. Los nuevos patrones de consumo de los jóvenes entre 14 y 39 años y en especial las mujeres de este segmento conducen el crecimiento de la demanda hacia productos sanos, nutritivos y naturales.

Los aperitivos basados en frutos secos se presentan como la alternativa ideal por su calidad nutricional, su gusto natural y su aptitud para el consumo de la mayoría de la población. Si bien el consumo per cápita de aproximadamente 106 gramos por persona es aún incipiente, el mercado de aperitivos basados en frutos secos alcanza los 40 millones de dólares anuales y crece a tasas por arriba del promedio de la industria.

En pleno proceso de reacomodamiento de la industria, se evidencia la entrada de nuevos competidores en el segmento de frutos secos. El segmento se caracteriza por bajas barreras de entrada, una moderada rivalidad entre competidores, bajo poder de proveedores y un alto poder de consumidores como se expone en el anexo VIII. La oferta actual en la categoría presenta limitaciones en la distribución de sus productos y cuentan con una mínima diferenciación.

Ante esta realidad, se presenta la oportunidad de comercializar aperitivos en base a frutos secos comercializados a granel a través de máquinas expendedoras. Las mismas serán ubicadas en oficinas e instituciones educativas de la zona norte de GBA y CABA, donde se concentra la mayor densidad de población "Millennial" y mayor concentración del segmento socio económico ABC1 y C2. Este segmento de mercado tiene un consumo potencial de 300 toneladas valuadas en 3.5 Millones de dólares anuales.

CAPITULO IV. Plan de Negocio

4.1 El modelo de negocio

4.1.1 Los clientes y los consumidores

En los capítulos anteriores, se expuso la oportunidad de desarrollar un negocio en torno a la oferta de snacks basados en frutos secos como alternativa a los snacks tradicionales. En la presente sección, se desarrolla el plan de negocios bajo el esquema del business model canvas, el cual se resume en el anexo X.

Antes de adentrarse en cuestiones de segmentación de mercado, debemos considerar las diferencias entre los clientes de los consumidores finales del producto. La venta a través de máquinas expendedoras suele implicar, además del consumidor y al oferente, al dueño de la locación donde se emplazan las máquinas.

Con respecto a los consumidores, en las secciones anteriores se destacó a la franja etaria entre los 14 años y los 39 años como los consumidores de snacks con mayor tendencia a la conversión hacia los snacks saludables. Este segmento de la población, denominada millenials, se caracteriza por una marcada preferencia por productos de empresas socialmente responsables, el uso de redes sociales y estar predominantemente conectados a internet a través del móvil²⁸.

Dentro de la población argentina de millenials, a lo largo del trabajo se observó una mayor tendencia a consumir esta clase de snacks por parte de la población del segmento ABC1/C2. Estos, con mayores recursos y acceso a la información resultan en los primeros adoptantes de productos de la categoría. Considerando esto, resulta relevante la concentración de esta población en particular en CABA y la Zona Norte de GBA.

Ante lo expuesto, el proyecto apunta a la población millenial perteneciente al segmento ABC1/C2 que desempeña su actividad diaria en la zona norte de GBA y CABA.

²⁸ Forbes: 6 rasgos clave de los millenials.

Si bien la necesidad de alimentarse de manera conveniente con productos sanos y naturales es común a todos los consumidores, el contexto diario en el que se desarrollan difiere según las edades y ocupación.

El modelo de negocio plantea segmentar el mercado en base a la ubicación y el tipo de locación. De esta manera, los clientes serán las instituciones donde se emplacen las máquinas.

Al considerar las franjas etarias relacionadas, sus hábitos y el segmento socioeconómico al que se apunta, resulta necesario distinguir los siguientes segmentos:

1. Instituciones educativas privadas de nivel secundario ubicadas en CABA y zona norte de GBA.
2. Instituciones educativas privadas y públicas de nivel terciario ubicadas en CABA y zona norte de GBA.
3. Empresas y Oficinas ubicadas en CABA y zona norte de GBA.

Todas estas instituciones tienen la particularidad de que necesitan proveer indefectiblemente espacios para adquirir y consumir alimentos a quienes asisten. Esta oferta de servicios y beneficios son cada vez más importantes en la construcción de la propuesta de valor de las instituciones, sobretodo en el caso de las empresas. Asimismo, la propuesta de productos sanos y saludables provistas a través de una empresa de alto contenido social y medioambiental resulta atractivo para las instituciones en sus esfuerzos de educar a sus miembros y comprometerse con la sociedad.

En vista a lo expuesto, considerando la segmentación de clientes y particularidades del consumidor, se propone la siguiente segmentación de consumidores:

1. Estudiantes adolescentes, entre 14 y 19 años cursando estudios en instituciones educativas privadas de CABA y Zona norte del GBA.
2. Estudiantes adolescentes, entre 19 y 25 años cursando estudios en universidades privadas en CABA y Zona norte de GBA.
3. Empleados Jóvenes y adultos, entre 19 y 39 años trabajando en oficinas en el área de CABA y zona norte de GBA.

En una primera etapa, se comenzará con el lanzamiento para el segmento de adolescentes entre 19 y 25 años estudiantes cursando en universidades e institutos terciarios de la zona norte de GBA y CABA. Esta etapa permitirá explorar la reacción del público y ajustar la propuesta durante los primeros 2 años.

En la segunda etapa, con el producto consolidado se extenderá la oferta al segmento de estudiantes secundarios y empleados en parques de oficinas compartidas de la zona y medianas empresas.

Una tercera etapa, en plan de expansión plantea la masificación fuera de los canales estudiados en este trabajo contemplando sanatorios y clínicas privadas, clubes y quioscos entre otros.

4.1.2 La propuesta de valor

El negocio desarrollado en este trabajo consta de la producción y venta de aperitivos basados en frutos secos, frutas deshidratadas y semillas a granel, a través de máquinas expendedoras.

La propuesta busca ofrecer a los consumidores de snacks una alternativa sana, nutritiva y natural disponible a toda hora y de manera adaptable a sus preferencias. Al mismo tiempo, busca facilitar a las instituciones la incorporación de alternativas sanas para sus empleados y estudiantes aumentando la propuesta de valor (EVP) con iniciativas no tributables²⁹.

Se propone combinar la alta adaptabilidad del sistema de venta a granel, propio de las dietéticas, con la sistematización de la venta empaquetada a través de un mecanismo de comercialización que maximiza tanto la conveniencia como la propensión al consumo impulsivo. La incorporación de la venta a granel y capacidad de customizar la compra proveen una mayor variedad en la oferta a la vez que permite, ofrecer productos con agregados y sin agregados de manera diferenciada para atraer públicos como celíacos, alérgicos al maní, hipertensos, veganos y diabéticos los cuáles, suelen tener problemas con algunos de los productos en el mercado.

²⁹ Employment Value proposition: es la propuesta de valor que ofrecen las organizaciones a sus empleados como método de retener el capital humano. A diferencia de los beneficios de carácter remunerativo, las iniciativas de wellness no tienen costos impositivos.

Por su parte, la comercialización a través de máquinas expendedoras explota la compra por conveniencia al ofrecer puntos de venta más cercanos a los consumidores, facilita la compra a través de la sistematización de la venta y permite diferenciar el producto con atributos de marca.

El negocio se desarrollará en el marco de triple impacto³⁰ utilizando mano de obra de comunidades marginadas, recipientes de papel reciclado y máquinas de bajo consumo. Las características de las empresas de triple impacto, certificadas como empresas B, contribuirán a diferenciar la empresa apelando al sentido solidario y al consumo responsable con el que se identifican los millenials.

4.1.3 El relacionamiento con clientes

El relacionamiento con clientes será propio de negocios B2B³¹ donde se requiere establecer un vínculo de confianza y atención personalizada ante las necesidades de los puntos de venta (POS). El servicio de reabastecimiento y mantenimiento de los equipos deberá contar con suficiente flexibilidad para atender las necesidades y urgencias en tiempo y forma. Los pedidos se tomarán vía correo electrónico y página web de la empresa, mientras que se facilita un teléfono para urgencias. Todas las relaciones con los clientes serán regidas con un contrato comercial de por medio, ya sea por la consignación de la maquinaria o los servicios de reposición y mantenimiento.

En cuanto al relacionamiento con los consumidores, estegira en torno al sistema de compra automatizada propia de una máquina expendedora. La máquina incorpora la posibilidad de adaptar el producto final a gusto, al permitir seleccionar combinaciones de frutos secos, semillas y frutas disecadas. Se plantea explotar el posicionamiento como empresa de triple propósito de manera de generar un vínculo sentimental con la marca, relacionado al espíritu solidario sano y ecológico. Asimismo, se incorporarán códigos QR en las máquinas que remitirán a los medios digitales de la empresa como la página web, redes sociales entregando contenidos a los consumidores.

³⁰ Empresas de Triple impacto-Certificación Empresa B: Empresas de triple propósito que integran objetos sociales, medioambientales y económicos.

³¹ B2B: Business to Business:

4.1.4 Los canales de distribución

Como se mencionó anteriormente, en la primera etapa los puntos de venta serán principalmente instituciones educativas terciarias ubicadas en la zona norte de GBA y CABA. Mientras que en la segunda etapa, se agregarán las escuelas secundarias y edificios de oficinas.

Según el ministerio de educación, existen aproximadamente unas 30 universidades e institutos universitarios en la zona norte de GBA y CABA que concentran aproximadamente unos 600.000 estudiantes. El 23% asiste a distintas sedes de las universidades privadas, mientras que el restante asiste a instituciones públicas. Entre las universidades públicas, el 50% de la población total de alumnos universitarios de la región asiste a la Universidad de Buenos Aires (UBA), distribuidos en sus distintas sedes.

En lo que respecta a escuelas secundarias y de nivel superior, la zona de CABA y conurbano concentran aproximadamente 1.365.000 alumnos de los cuales, el 40% asiste a casi 800 instituciones privadas.

La primera etapa contempla captar, a lo largo de 4 años, el 50% de las universidades privadas, penetrar en la Universidad de Buenos Aires, captar el 30% de las escuelas secundarias privadas de la zona con una población estimada de 478 mil personas. Con la implementación de las siguientes etapas se espera alcanzar una exposición a 980 mil personas para el año 10.

4.1.5 Las fuentes de ingreso

Inicialmente se proponen 2 sistemas de comercialización, la explotación directa y la consignación de equipos.

La comercialización directa genera ingresos por la venta de snacks por máquina pagando una comisión por el uso del lugar al locatario. Este sistema facilita la incorporación de las máquinas para espacios como las oficinas compartidas o universidades públicas donde no cuentan con presupuestos específicos para la procuración de insumos.

Bajo este sistema, la venta de insumos se establecerá de manera compuesta dependiendo de las proporciones de cada variedad de productos y los pesos totales de cada porción vendida.

Tanto el relevamiento de campo, como la encuesta conducida para el trabajo arrojó que el consumo promedio por ocasión era mayor a los 20\$. Según expertos del sector se espera que una máquina bien ubicada genere en promedio ventas por entre 30 y 50 ventas diarias. El posicionamiento y la estrategia de precios se expone en detalle en la sección 4.2.

Por su parte, el sistema por consignación de equipos, se entregan máquinas expendedoras a los puntos de venta y se comercializa el servicio de mantenimiento y el reabastecimiento de producto. Este sistema, a priori, presenta a los clientes la flexibilidad de comercializar los productos o bien ofrecerlos como parte de los beneficios a empleados. Se estima que el 60% de las ventas se realizarán mediante esta modalidad.

Los insumos bajo este sistema se comercializarán empacados en cartuchos de reposición asegurando un volumen de venta mínima y restringiendo la reposición con insumos provistos por otros.

En cuanto a los servicios de mantenimiento y atención técnica, se cobrará un honorario mensual fijo que cubrirá una cantidad de horas estipuladas de mantenimiento al mes para cada máquina.

4.1.6 Las actividades y socios clave

El éxito del emprendimiento reviste en establecer un sistema de adquisición de insumos eficiente, una adecuada gestión comercial de los puntos de venta y establecer un sistema de distribución y mantenimiento de bajo costo.

Para la realización del emprendimiento en cuestión, se requieren las siguientes actividades:

- Gestión de Adquisición de insumos
- Recibo y limpieza, procesamiento y envasado de los aperitivos
- Distribución a los puntos de venta y Recolección de cobranzas
- Mantenimiento e instalación de la maquinaria
- Gestión Comercial de clientes y puntos de venta.

La adquisición de insumos es una actividad crítica ya que es el principal costo variable de la empresa. Como se analizó en capítulos anteriores, existe una significativa remarcación de precios a lo largo de la cadena de comercialización. Para lograr capitalizar un mayor beneficio, será necesario adquirir los insumos a nivel del productor o bien a nivel del acopiador local. En las etapas iniciales se comprarán los insumos procesados a acopiadores y productores integrados. Una vez alcanzado un volumen significativo se proyecta la adquisición de máquinas de procesamiento habilitando la compra directa a productores. Dada la naturaleza del producto con alta variabilidad en la producción, la compra directa a productores y acopiadores locales requiere establecer relaciones duraderas con los proveedores que permitan anticipar fluctuaciones en el suministro. Los proveedores serán socios clave para el funcionamiento del emprendimiento.

Una vez adquirido el insumo, se recibirá en los depósitos de la empresa donde se realizará la limpieza y clasificación de los frutos para remover sustancias u objetos contaminantes y mercadería en mal estado. Realizada esta limpieza, se procede a empaquetar los frutos por especie en contenedores especiales o “cartuchos” que serán posteriormente instalados en la máquina expendedora.

Por su parte, la gestión comercial de los puntos de venta requiere establecer de antemano la cantidad de potenciales consumidores en cada locación al igual que asegurar una ubicación de alto tránsito y visibilidad de la máquina.

Una vez realizado el estudio de la ubicación, se debe ofrecer el producto y negociar las pautas de suministro de los servicios relacionados. Asimismo, será necesario realizar un seguimiento del cliente y sus necesidades de reposición y mantenimiento. En relación a esto, será necesario gestionar la recolección y cobranzas de cada POS, como también el pago de la mercadería.

Por último, será necesario contar con un sistema aceitado de distribución de reposición de insumos y mantenimiento de maquinaria que sea capaz de responder a las necesidades de reparación de los clientes con el menor costo posible. Para ello se requiere diseñar el recorrido de atención evitando pérdidas de eficiencia.

4.1.7 La empresa y los recursos clave

En primer lugar, en cuanto a los activos fijos requeridos para el emprendimiento será necesario contar, lógicamente con las máquinas expendedoras. Las máquinas, de diseño propio, se adquieren directo del proveedor con quien se terceriza la producción.

Además de las máquinas, será necesario contar con una planta depósito donde recibir los insumos, procesarlos y colocarlos en los cartuchos. Asimismo, la planta deberá poder alojar algunos repuestos y máquinas a ser despachadas. En las primeras etapas se estipula que el depósito requerido será de 200 m² ubicado cercano a las inmediaciones de CABA y la zona norte de GBA. El depósito inicialmente se alquilaría a un tercero. Las máquinas requeridas para el procesamiento y acondicionamiento de la materia prima constan esencialmente de 2 zarandas, 2 descascadoras, 1 calibradora, 1 horno de secado, 1 lavadora rotativa, 1 mezcladora de tambor y 1 freidora continua.

La reposición y mantenimiento de los equipos requiere también de vehículos para hacer la logística. Se estipula la utilización de vehículos tipo traffic acondicionados para alojar cartuchos de insumos y repuestos.

En lo que respecta a los recursos humanos, será necesario contar con 1 técnico y 1 repositor por cada 80 máquinas. Asimismo, serán necesarias 4 personas cada 200 máquinas para recibir los pedidos, procesar los insumos y colocar los cartuchos de los insumos. La totalidad de los operarios y repositores deberá provenir de barrios humildes cercanos al depósito como parte del compromiso de la empresa con el desarrollo de las comunidades locales. El equipo se completará con 1 asistente administrativo por cada 10 clientes quien tendrá como objetivo hacer el seguimiento de las necesidades del cliente y la cobranza. Por su parte, se completará el equipo con un gerente general que hará las gestiones comerciales, llevará la tesorería y la supervisión general.

4.1.8 La estructura de costos

En lo que respecta a la estructura de costos, entre los costos variables encontramos el costo de adquisición de insumos (frutos secos, hipoclorito, sales y saborizantes), el costo de mano de obra directa (jornales de operarios), el consumo eléctrico (Kilowatts consumidos) y las comisiones pagadas al locador por las máquinas en explotación directa. Cada máquina expendedora tiene un consumo promedio de aproximadamente 600 Kw por mes.

En lo que respecta a los costos fijos, tendremos los gastos de alquiler de la planta, los honorarios de asesoramiento contable, los gastos de servicios públicos, gastos de papelería, sueldos de técnicos, sueldos de repositores, sueldos de personal administrativo, gastos de mantenimiento de equipos y costos de seguros contratados.

4.1.9 Certificación triple propósito

En relación al propósito ambiental y social de la empresa el negocio buscará que la empresa entera y sus procesos sean certificados. Para ello se postula conseguir la certificación de empresa B provista por la organización mundial B Corp³², la cual certifica empresas de manera bianual teniendo en cuenta las políticas y procedimientos de gobernanza, inclusión social, política laboral, procesos de compra y cuidado de medioambiente.

El proceso de certificación es sumamente transparente ya que se basa en un sistema de puntuación que se hace público. Esto permite a los consumidores conocer la puntuación y denunciar irregularidades. Considerando la propuesta de trabajar con proveedores bajo el sistema de comercio justo, integración de fuerza laboral de comunidades marginadas y uso de material reciclado, sería simple de obtener la certificación para el emprendimiento. En el país la organización certificadora, a través de su filial sistema B, facilita el proceso de certificación mediante el uso de encuestas de autoevaluación públicas y asesoramiento gratuito de buenas prácticas. El costo de la certificación sería de tan sólo 500 U\$D anuales.

³² Sistema B: www.sistemab.org

4.2 Plan de marketing y ventas

4.2.1 Análisis estratégico

Con el objeto de diagnosticar la situación y desarrollar la estrategia de marketing se realizó un análisis FODA. Para este análisis, se reconocieron las variables más destacadas de cada dimensión y se les asignó un valor relativo según su importancia. Posteriormente, se promediaron los valores de la dimensión del ambiente interno (fortaleza y debilidad) y la dimensión del ambiente externo (oportunidades y amenazas) resultando en un vector graficado en la matriz del Anexo VIII.

Entre las fortalezas se destacaron los siguientes aspectos:

- Adaptabilidad de la oferta (+3): El diseño de la máquina permite modificar el contenido de cada máquina, adaptando la oferta a la demanda de cada locación.
- Adaptabilidad de punto de venta (+5): La máquina expendedora permite cambiarla de ubicación con gran facilidad.
- Punto de Venta exclusivo (+4): La máquina permite únicamente el uso de contenedores de mercadería propios.
- Conveniencia de compra (+4.2): La máquina expendedora exprime la compra por conveniencia al máximo al estar dentro de las instituciones mientras que capta la compra por impulso.
- Duración de los insumos (+4): Los frutos secos pueden almacenarse por un período extenso sin perder sus propiedades.

En relación a las debilidades se destacaron:

- Requerimiento de Capital (-2): El emprendimiento requiere de una importante inmovilización de capital en activos como las máquinas expendedoras y equipos de planta.
- Riesgo Operativo (-1): Las máquinas están expuestas a actos de vandalismo y sus características presentan riesgos potenciales a terceros.
- Empresa Sin trayectoria (-2): La relativa inexperiencia en el rubro se

presenta como un desafío hasta conseguir la confianza de consumidores y el reconocimiento de marca.

Con respecto a las oportunidades:

- Mercado en crecimiento (+5): Altas tasas de crecimiento del segmento de mercado.
- Baja Rivalidad en canal (+3): Baja penetración de oferta de productos naturales y saludables en el canal de máquinas expendedoras.
- Tendencias del Wellness (+4): Empresas e instituciones educativas se inclinan con más frecuencia hacia la incorporación de beneficios para incrementar sus EVP y ofrecer alternativas sanas a los alumnos.
- Oferta de competidores Inadecuada (+4): Oferta de productos de competidores no apto para individuos con enfermedades crónicas, productos con baja penetración en canales masivos y productos estandarizados.
- Propuesta Solidaria: Tendencia de Millenials a favorecer productos de empresas socialmente responsables.

Por último, en lo que refiere a las Amenazas:

- Amenaza Entrada Competidores (-3): Bajas barreras de entrada al segmento y gran cantidad de competidores atomizados que surgen atraídos por el crecimiento del rubro.
- Nivel de integración de Competidores (-4): El líder del segmento como otros grandes competidores se apoyan sobre las ventajas competitivas producto de un mayor nivel de integración vertical.
- Amenaza Limitaciones de Nuevas Regulaciones (-1): Los productos alimenticios son especialmente regulados y las normas son actualizadas con frecuencia pudiendo afectar la operación.
- Variedad de Productos sustitutos (-2): existe una gran variedad de alternativas fuera del canal tanto saludables como no.
- Bajo consumo per Cápita (-3): Si bien el mercado está en franca expansión, el consumo per cápita aún es bajo.

Al promediar los valores de cada dimensión y graficar la matriz FODA como propone Dvoskin (2004), se obtiene el diagnóstico de situación de expansión por lo que se utilizará una estrategia de penetración que haga hincapié en las fortalezas y las oportunidades. Considerando este diagnóstico, se procede a establecer los objetivos y metas del plan de marketing.

Para definir los objetivos será necesario plantear la misión y visión corporativas a partir de las cuales se desdoblan los objetivos específicos de marketing. En este sentido se define la visión de la empresa como:

“Alimentar a los clientes con productos sanos y de calidad y ser reconocidos por el compromiso en la construcción de un mundo mejor, a través de la mejor relación con sus proveedores, los trabajadores, la naturaleza y las comunidades de la que forma parte”

En cuanto a la misión, la misma se define como: “Ser la empresa referente en el mercado local de snacks saludables”

Contemplando la misión y visión corporativas, se definen entonces la estrategia de posicionamiento de imagen de marca, la cual se basará en cuatro pilares:

En primer lugar, el aspecto del cuidado del medio ambiente, asociando la marca a prácticas sustentables como el reciclaje y ahorro energético.

En segundo lugar, el aspecto socialmente responsable para con los proveedores, los trabajadores y las comunidades, asociando la marca a las prácticas de comercio justo, la incorporación de empleados de comunidades marginadas y el desarrollo de las comunidades locales.

En tercer lugar, el aspecto nutricional de los productos vendidos asociado a la calidad nutricional y los beneficios a la salud.

Por último, el aspecto innovador e interactivo de la empresa asociado a la integración con plataformas digitales como redes sociales y aplicaciones móviles.

4.2.2 Definición de objetivos y metas

El objetivo general del plan de marketing para la primera etapa será penetrar el mercado de snacks salados logrando captar el 40% de la demanda de snacks del canal de universidades privadas de la zona norte de GBA y CABA. En esta etapa de penetración, se priorizará persuadir a los adoptadores tempranos a probar el producto e integrarlo como alternativa a su consumo diario.

En la segunda etapa de crecimiento, se buscará ampliar al 90% de la demanda del canal de universidades privadas y captar la demanda del 50% de las escuelas secundarias privadas y el 20% de la demanda de oficinas de la zona.

4.2.3 Producto y experiencia física

En lo que respecta a la dimensión producto básico, como lo define Kotler P. (1967), se trata esencialmente de snacks basados en frutos secos que son comercializados a granel a través de una máquina expendedora. La máquina cuenta con 15 contenedores desmontables e intercambiables con capacidad de aproximadamente 25 Kilogramos de mercadería conteniendo los productos que se detallan a continuación:

- Almendras: Al natural, sin cáscara, enteras, de tamaño mediano de calidad común o elegido.
- Almendras dulce: Bañadas en solución de yucón, sin cáscara, enteras, de tamaño mediano de calidad común o elegido.
- Nueces: al natural, sin cáscara, en mitades de tamaño chico y mediano de calidad común o elegido.
- Pecanas: al natural, sin cáscara, en mitades de tamaño chico y mediano de calidad común.
- Castaña de Caju: pelada, tostada, limpia y seca sin agregados.
- Maní: pelado, tostado, limpio y seco sin agregados
- Maní saborizado: Pelado, tostado, limpio y seco con agregado de sal y saborizante
- Semilla de Girasol: Pelada, tostada, limpia y seca. Tratado en solución de aceite de soja
- Semilla de Zapallo: Pelada, tostada, limpia y seca. Tratado en solución

de aceite de soja.

- Maíz Cancha: Grano entero de maíz frito con sal agregada.
- Cebada; Grano entero de Cebada malteado sin cáscara.
- Quínoa Inflada: Grano de Quínoa Inflado seco y limpio tratado en solución de yucón.
- Uva, Arándano, Higos y ciruela: enteros al natural, disecados sin carozo.

Como se mencionó los productos son comercializados a granel de manera individual por lo que el consumidor puede elegir a su gusto la combinación de los productos que desee consumir para construir su aperitivo preferido. El mix de productos elegidos es entregado en pequeñas bolsas de papel reciclado expedidas por la máquina. El consumidor, podrá acceder a la información nutricional de cada producto registrando los códigos QR de cada envase a la vista. El producto básico cumple con el cometido de saciar la necesidad de consumir, ya sea por impulso o por hambre, un alimento nutritivo, sano y natural de manera fácil y accesible.

Dado el alto grado de customización del producto final, los productos serán comercializados bajo una marca única que identificará tanto a los snacks como a las máquinas expendedoras. La estrategia de imagen de marca se basará en el co-branding. Los productos de la empresa serán comercializados bajo la marca S`NUTS haciendo alusión a la palabra "Snack" y "Nuts". La estética e imagen de marca apelará a los cuatro pilares mencionados en la sección 4.2.1 Una vez obtenida la certificación como empresa B, se incorporará la marca que identifica a las empresas B como lo hacen actualmente las 1,700 empresas certificadas a nivel mundial.

Respecto a las máquinas, estas han sido diseñadas para enaltecer la interacción del consumidor haciendo del proceso de compra una experiencia grata y facilitando la compra mediante el uso de teléfonos móviles.

4.2.2 Plaza, Personas y Procesos.

Como se mencionó en la sección 4.1.1 y 4.1.4 los canales elegidos son las oficinas e instituciones educativas secundarias y universitarias privadas de la

zona norte de GBA y CABA. Se utilizará una estrategia de omnicanalidad que integre los puntos de venta con las plataformas digitales.

En la fase inicial se apuntará a las universidades privadas de mayor población de adoptantes tempranos y generadores de tendencia. Esta etapa se apunta captar a La Universidad San Andrés, La Universidad Di Tella y La Universidad Austral. A continuación, se apuntará a las universidades privadas con mayor población de alumnos como la Universidad Argentina de la empresa, La Universidad del Salvador, La Universidad Católica Argentina, La Universidad de Ciencias Empresariales, La Universidad de Belgrano y la Universidad de Palermo.

En la segunda etapa, donde se incluyen las escuelas secundarias y edificios de oficina, se priorizarán las instituciones más cercanas a las universidades captadas para lograr una mayor eficiencia en la distribución.

Se ofrecerán los dos sistemas de comercialización, directa y en consignación, a los centros de estudiantes, las comisiones directivas y los concesionarios de las cafeterías. La relación con estos actores se realizará principalmente a través del personal administrativo y los repositorios procurando construir una relación de confianza y de mutuo beneficio.

En lo que respecta a los procesos, se procurará que los servicios técnicos y de reposición no ocasionen molestias a la operativa de las instituciones mientras se presta un servicio de calidad y confiable. Se incorporará una línea de teléfono para soporte comercial para atender pedidos de urgencia y encuestas de calidad de servicio relacionado al servicio técnico y de reposición. El personal llevará uniformes contribuyendo a la construcción de identidad de marca de la empresa.

4.2.3 Estrategia de Comunicación y Promoción.

Dado que el segmento objetivo de los millenials se caracteriza por estar siempre conectados a las redes sociales y el uso del móvil, la estrategia de comunicación se basará esencialmente en las plataformas digitales como la página web de la empresa y las redes sociales haciendo foco en estrategias propias del inbound marketing. El costo de desarrollo de la página web y

perfiles en redes sociales se estima en 1.100 U\$D mientras que los servicios de hosting rondan los 200 U\$D anuales.

Primeramente, se realizará una campaña de comunicación inicial en las redes sociales Facebook y Twitter a los fines de dar a conocer la empresa y sus productos durante los primeros 5 meses. El presupuesto estimado para esta campaña inicial es de 1.000 U\$D mensuales y tendrá como objetivo lograr un volumen de seguidores de al menos 35.000 personas.

En paralelo, los envases-contenedor de cada máquina dispondrán de un código QR que proporcionará la información del producto. Asimismo, la máquina cuenta con una tecnología similar que entregará contenidos y remitirá a las redes sociales. Esta tecnología permitirá no sólo comunicar en el punto de venta sino también captar seguidores en las redes sociales logrando una sinergia con las campañas de posicionamiento orgánicas de las redes sociales.

En la fase inicial, se complementará la estrategia de comunicación con la realización de talleres en cada institución donde se expondrán las historias de éxito de los empleados provenientes de comunidades marginadas y proveedores, se informará sobre los beneficios en la nutrición de los alimentos y se comunicarán las iniciativas con las comunidades locales para profundizar el mensaje de la marca. Las mismas historias compondrán parte de los contenidos de las redes sociales y la página web de la empresa.

4.2.4 Estrategia de Precios

En lo que respecta a la estrategia de precios, cada producto tendrá precios de mercado en particular, por lo cual al armar el surtido, el consumidor controlará el costo total de su surtido de snacks. Inicialmente se postula una estrategia de precio basado en la competencia, estableciendo un nivel de precio similar a las alternativas de mercado. La investigación de mercado conducida reveló que la competencia ofrece sus productos de manera fraccionada en presentaciones entre los 150 gramos y los 30 gramos con un costo promedio de \$ 0,40 el gramo de surtido. El cuadro 2.B del anexo II detalla el relevamiento de precios y productos de la competencia.

En este sentido, según el estudio de Kantar Worldpanel el ticket promedio para compra de snacks en el país ronda los 31 pesos. Asimismo, la encuesta de

mercado conducida mostró un precio promedio de \$ 25 y un consumo de 50 gramos de mercadería promedio. Teniendo en cuenta lo mencionado, se estima que el ticket promedio en el primer año ronde los \$ 23 estimando una porción de 50 gramos de mercadería por ticket. Esto equivale a un 15% por sobre el promedio del mercado pero un 23% por debajo del precio de venta del principal competidor Zafran.

Respecto a los medios de pago, será principalmente a través de efectivo y de sistemas de monedero electrónico y billetera electrónica³³. Los sistemas de monedero electrónico son frecuentemente utilizados dentro de grandes y medianas empresas integrados a los beneficios al personal. Estos sistemas funcionan mediante el uso de tarjetas recargables con créditos. El mecanismo permite a las instituciones acreditar montos específicos a los empleados para que adquieran servicios y productos. En el país, existen sistemas similares muy populares como es el caso de la tarjeta SUBE con un funcionamiento similar. La tarjeta SUBE desde el año 2013, mediante el decreto 1590/13 se ha integrado para el pago de productos y servicios en comercios adheridos al sistema. En cuanto a la billetera electrónica, el país se ubica primero en los rankings de adopción de smartphones en la región. La población millennial en particular se caracteriza por el uso de los mismos de manera intensiva y la rápida adopción de estos sistemas de pago utilizados en servicios como Uber.

³³Billetera Electrónicas: Sistemas de pago digital que utilizan el teléfono celular como medio para transferir fondos de manera electrónica. Ej Apple Pay, Google wallet, Paypal entre otros.

4.3 Plan de producción y operación

4.3.1 Estudio de colocación de máquinas expendedoras

La operación del emprendimiento en cuestión requiere primeramente de la definición de la ubicación de cada punto de venta. Previo a la instalación de las máquinas se relevarán los establecimientos educativos privados, la cantidad de alumnos por sede. Basados en estos valores, se propondrá la cantidad de máquinas expendedoras para cada establecimiento.

Una vez definida la cantidad de máquinas por establecimiento, será necesario definir la ubicación del mismo en los predios. Las ventas de las máquinas expendedoras tienen una alta correlación con los índices de circulación. Por este motivo, se estudiarán las posibles ubicaciones de las máquinas conforme a la cantidad de personas que circulen por el punto dando prioridad a los de mayor circulación.

Una correcta ubicación de las máquinas tendrá una mayor conversión a ventas dando mayor eficiencia de rotación de los productos y necesidades de reposición.

4.3.2 Procuración de materia prima y cadena de suministro

La adquisición de la materia prima se realizará directo a productores y acopiadores locales siguiendo los estándares de comercio justo³⁴. La estrategia de adquirir directo a los productores permite adquirir la materia prima a costos más bajos y asegurar la integridad y calidad de los frutos. La compra se instrumentará a través de contratos de compra forward directo con los productores y acopiadores locales³⁵. De esta manera, se podrá asegurar precios de compra de materia prima mitigando el riesgo de las fluctuaciones de precio en media estación.

Dado que la producción de la materia prima es estacional, será necesario contar con inventarios de seguridad basados en las proyecciones de consumo

³⁴ Comercio Justo o Fair Trade: movimiento social que tiene como objetivo el desarrollo sustentable del comercio asegurando una utilidad justa al vendedor y ayudando al desarrollo del mismo.

³⁵ Contratos Forward: un instrumento financiero entre partes que establece un precio cierto y una fecha de entrega futura para una operación de compraventa de un activo determinado. A diferencia de los contratos de futuros, estos se realizan exclusivamente fuera de mercados organizados.

de cada especie de materia prima. Para evitar el riesgo de *stock-out*³⁶, será necesario calcular el inventario de seguridad contemplando el plazo de entrega normal promedio, el plazo de entrega máximo y la demanda media mensual. Tomando estos datos se calculó un inventario de seguridad de 721 kg para el primer año.

Asimismo, será necesario calcular la cantidad económica de pedido considerando el importante componente logístico en el costo total de la materia prima y el costo de la oportunidad del capital de trabajo. Al aplicar la fórmula Willson la cantidad económica de pedido es de 421 toneladas de materia prima. El cálculo del inventario de seguridad y cantidad económica de pedido para el primer año se exponen en el anexo IX.

4.3.3 Acondicionamiento y procesamiento de la materia prima

El proceso de acondicionamiento e industrialización de los frutos secos y semillas comienza con la recepción de la mercadería y la pre limpieza de los mismos para remover las impurezas. Este proceso, se realiza para todos los insumos por igual a través de una zaranda para el posterior almacenaje en bolsas de plástico tipo big bags de 1.000 kg. Dadas las características de los insumos, se estipulan contar con 2 zarandas, dando una capacidad de procesamiento de 1.000 Kg por hora cada una. En esta etapa se estima una merma del 3%

Luego del primer paso por la zaranda, el paso siguiente es el descascarado de las nueces, almendras castañas, pecanas, maníes y pistachos. En este proceso, los frutos son expuestos a presión mecánica rompiendo las cáscaras (endocarpio). Para este proceso se utilizan 2 máquinas descascaradoras con una capacidad de procesamiento de 1.000 kg por hora. La materia prima resultante de este proceso, se pasa por segunda zaranda para separar la cáscara e impurezas del grano o semilla. En esta etapa, la conversión de materia prima a insumo es del orden del 40%.

Una vez obtenidos los frutos secos y granos sin cáscara se procede a lavar los mismos en una solución de hipoclorito y agua para los frutos y granos respectivamente. En este proceso se eliminan contaminantes y se

³⁶ Stockout: es el evento de quedarse sin inventarios para vender.

blanquean las semillas dejando un producto uniforme. El proceso del lavado se realiza en tambores de lavado con capacidad de procesar alrededor de 800 kg por hora.

Realizada la limpieza de la materia prima se procede al freído del maíz, el tostado del maní y el secado de las nueces, almendras y demás frutos secos y semillas.

En el caso del maíz, el freído se realiza mediante una freidora en continuo que utiliza una fracción del aceite consumido por otros sistemas y tiene una capacidad de 1.000 Kg por hora.

En el caso del secado de los frutos y semillas se realiza con un horno de secado que reduce la humedad de la materia prima. El proceso de secado requiere de colocar en bandejas la materia prima las cuáles se introducen en el horno desecado el cuál tarda unas 16 horas en secar 4.000 kg.

El tostado del maní y semillas se realiza con un tambor tostador con capacidad para procesar 1.000 kg de materia prima.

Posteriormente al tostado del maní y el freído del maíz, se procede al salado mediante el agregado de sal en caliente. Este proceso se realiza únicamente para una porción de la mercadería con el fin de ofrecer la variante con sal para el maní y el maíz cancha. El salado se realiza en tambores mezcladores con capacidad para 800 kilos por hora.

Por último, realizados los pasos anteriores, se procede al envasado de los productos en contenedores plásticos especialmente diseñados para conservar las condiciones de calidad de los productos. Una vez envasado el producto se imprime un código QR que se ubica en el anverso de cada contenedor con los datos de identificación del lote, la información del producto y fecha de vencimiento. El proceso entero se detalla en el gráfico 9.a del Anexo IX.

4.3.4 Distribución y Logística

La mercadería envasada es distribuida semanalmente en camiones de la empresa. Una de las ventajas de las máquinas expendedoras es que cuentan con capacidad para almacenar mercadería en el punto de venta. Cada

máquina tiene una capacidad de hasta 15 contenedores plásticos intercambiables con capacidad de 25 kilos de mercadería.

El sistema de contenedores incorpora la posibilidad de gestionar cada máquina según el consumo y rotación de cada uno de los productos al permitir reemplazar los contenedores entre sí. Asimismo, este sistema permite reducir la cantidad de visitas del repositor entre 2 y 3 veces al mes y atender hasta 80 máquinas por repositor. Considerando este ciclo de reabastecimiento, la máquina deberá contener siempre un mínimo de 15 días de producto.

Para lograr atender la mayor cantidad de máquinas, será necesario establecer y planificar las rutas de reposición para minimizar el tiempo de viaje entre puntos. Para ello se armarán rutas según la proximidad de las máquinas y se atenderán como conjunto en grupos de 20 diariamente.

En cada visita, los repositores reemplazarán los contenedores vacíos con contenedores llenos de mercadería. Los contenedores vacíos recolectados serán remitidos a la planta nuevamente para su higienización y posterior uso.

4.3.5 Servicio técnico y mantenimiento de equipos

Además del servicio de reposición de la maquinaria, será necesario prestar un soporte técnico para asegurar el correcto funcionamiento de las máquinas. Este servicio será provisto por parte del plantel de técnicos de la empresa de manera integrada a la logística del servicio de reposición. Se estima que un técnico puede atender hasta 80 máquinas por mes.

4.3.6 Políticas de Calidad

Como se mencionara en la sección 3.2.1, la venta de alimentos está fuertemente regulada en el Código Alimentario. Por este motivo, la calidad será la raíz de la operación de la compañía. La higiene del espacio de trabajo y el adecuado tratamiento de los contenedores y mercadería serán críticos para asegurar la calidad e inocuidad de los alimentos.

Para asegurar la calidad de los productos, previo a la remisión de mercadería, se realizarán inspecciones aleatorias de muestras de lotes de producción. Cada lote de mercadería procesada será identificable por los códigos QR del envase. De esta manera, será posible quitar los productos que presenten

problemas de calidad. Los parámetros de calidad serán aquellos ya establecidos por el Código Alimentario.

4.3.7 Cobranzas y Gestión de pedidos

Los pedidos de mercadería, de los clientes que opten por el sistema de consignación de equipos, se realizarán a través de correo electrónico o vía telefónica. El personal administrativo registrará los pedidos y preparará los encargos diarios conforme al recorrido de los repositorios.

Para las máquinas de explotación directa, el repositor reemplazará los contenedores vacíos de manera automática. Dado que cada contenedor tiene un código de identificación, el repositor registrará en una planilla los contenedores reemplazados por máquina, lo que permitirá graficar mensualmente la rotación de cada tipo de mercadería en las máquinas y adaptar la oferta a la demanda.

Con respecto a la cobranza, la máquina integra un sistema de monetización dual que incluye tanto la posibilidad de pagar en efectivo como a través de sistemas de billete electrónico mencionada en capítulos anteriores. Este sistema de pago facilita la operación y gestión de cobranza, al permitir el pago mediante una transacción inmediata autorizada desde un Smartphone basada en la tarjeta de crédito.

4.4 Plan de financiación y análisis económico

El capítulo a continuación expone el análisis económico financiero del proyecto a la luz de distintos indicadores. Asimismo, se exponen los principales supuestos de gastos e ingresos y su impacto en el negocio propuesto. Las proyecciones se realizaron a 10 años considerando las primeras etapas de implementación centradas en el segmento de clientes e instituciones mencionadas en la sección 4.1.1

4.4.1 Supuestos Económicos

Antes de proyectar supuestos particulares del negocio, fue necesario proyectar las principales variables macroeconómicas conforme al estudio realizado en la sección 3.2.2. Siguiendo esta línea, se proyectaron las variables del crecimiento del PBI, la inflación nominal, el tipo de cambio y el crecimiento de la población. Las mismas se encuentran detalladas en la tabla 11.a del Anexo XI y sustentadas en los gráficos del Anexo VI.

En relación a los ingresos, los mismos fueron proyectados en base al precio unitario, el consumo promedio anual per cápita, la población cautiva de cada canal, la participación relativa en cada canal en cada fase, el porcentaje de consumidores diarios de snacks y la proporción de ventas directas y ventas en consignación. Dadas las particularidades del canal, se estimó que el 40% de las ventas serán bajo el sistema de venta directa mientras que el restante 60% de las ventas provendrán del sistema de consignación. Los precios de venta fueron ajustados por inflación y la elasticidad precio de la demanda. Los supuestos y sus evoluciones se detallan en la tabla 11.B y 11.C del Anexo XI.

En primer lugar, con respecto al costo variable, se contempló el costo de la mercadería para el primer año en \$ 134 el kilogramo el primer año equivalentes a 8 U\$D/kg. Dado que los insumos son productos exportables, se fijó los precios de los mismos referenciados al dólar. Se incluyó el costo eléctrico de

cada máquina estipulando un consumo mensual de 600 Kw por mesa un costo de 300 \$ por máquina.

Con respecto a los costos fijos mensuales, se estipuló el alquiler de un depósito por \$ 60.000, honorarios contables por \$ 7.000, servicios públicos por \$ 35.000, gastos generales de papelería y mantenimiento por \$ 15.000, gastos de logística por \$ 12.000.

Adicionalmente, se incluyó el costo de seguros de responsabilidad civil y hurto sobre activos por el 3% anual del valor de los mismos. De la misma manera, se contempla un gasto de comunicación y marketing por 5.000 U\$D anuales.

Respecto al costo del personal se estimó el costo mensual para cada empleado tomando el sueldo bruto, las cargas sociales y seguros ART obligatorios conforme al sindicato de trabajadores de la industria alimenticia. Todos los gastos han sido proyectados ajustados por la tasa de inflación anual. En relación a esto, para el primer año, se estipuló un asistente administrativo con un costo mensual de \$ 25.500, un gerente general por \$ 52.500, un repositor por \$ 18.000, un técnico por \$ 24.000 y un operario por \$ 15.000. Se contempla que la estructura de la organización evolucione con el paso del tiempo a medida que se implementan las distintas fases propuestas. La evolución de cantidad de empleados, salarios y costos se detalla en las tablas 11.D, 11.E y 11.F del anexo XI.

4.4.2 Inversión requerida y estrategia de financiamiento.

Para la realización del emprendimiento será necesario una inversión de 76,250 U\$D en maquinaria y equipos, 8.330 U\$D en vehículos, 4.000 U\$D en gastos de constitución societaria e inscripciones y 110.000 U\$D en 25 máquinas expendedoras para el primer año. Se contempla que, la inversión en máquinas expendedoras y vehículos, se incremente a medida que se instalen más máquinas. A lo largo de 10 años se contempla una inversión total de 32 millones de pesos llegando a emplazar 270 máquinas. El cuadro 11.E detalla la cantidad de máquinas emplazadas por año mientras que el cuadro 11.M y 11.G detalla la inversión inicial y la evolución de inversiones en activos fijos anuales respectivamente.

La inversión inicial se financiará con un 41% de deuda y 59% de capital propio de los accionistas. El proyecto contempla auto financiar parte de las necesidades de inversión en activos y capital de trabajo. El cuadro 11.H expone los supuestos de deuda y capital de trabajo.

4.4.3 Indicadores y ratios

Siguiendo los supuestos mencionados en la sección 4.4.1, se proyectó el estado de resultados y estado de situación patrimonial los cuáles se exponen en el cuadro 11.J del anexo XI. Utilizando esta información se calcularon los principales indicadores y ratios siguiendo los postulados de Hawawini (1999):

- ROE: Se calculó en 17.66% para el año 5 y 49.96% para el año 10.
- Margen (NOPAT/Ventas): 12.18% para el año 5 y 19.16% para el año 10.
- Rotación de activos: el año 5 arrojó un índice de 2.04 y el año 10 de 3.7
- El retorno sobre el capital invertido (ROIC): 24.86% el año 5 y 71.59% el año 10.
- EBITDA/Ventas: 18.2% para el año 5 y 22.57% para el año 10.
- Punto de Equilibrio: para el primer año, en 47 Kg por máquina por mes mientras que para los años 5 y 10 los puntos de equilibrio son de 11 Kg y 8 Kg por máquina por mes respectivamente. La evolución del punto de equilibrio va de la mano de las economías de escala en el procesamiento de los frutos.

Por su parte, se construyó el modelo de flujo de fondos descontado expuesto en el cuadro 11.K del anexo XI. A partir del modelo se calculó el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el período de repago. Para ello fue necesario el cálculo de una tasa de descuento basada en el modelo del promedio ponderado del costo de capital (WACC).

El WACC utilizado para descontar los flujos fue de 12.01% estipulando una estructura de financiación conservadora de 40.9% de deuda y 59.1% de capital. Para la construcción del WACC se adoptó la metodología Local CAPM para lo cual se tomó una tasa libre de riesgo conforme la cotización de los

bonos del tesoro americano a 10 años, una prima de riesgo según EMBI+, el beta de la industria de alimentos y una prima de equity, contemplando el promedio de bonos Argentinos Bonar. Los supuestos y composición de la tasa de descuento WACC se exponen en la tabla 11.I del anexo XI.

En el escenario normal, el emprendimiento demostró un VAN positivo de 1,85M USD con una TIR de 34,96% y un período de repago de 72 meses. El proyecto demostró ser extremadamente sensible al precio unitario de venta y consumo per cápita. El análisis de sensibilidad se expone en el cuadro 11.L del anexo XI.

En lo que respecta al impacto social y ambiental del emprendimiento, se espera conseguir que el 80% de los empleados provengan de comunidades marginadas de la zona y un 60% del personal contratado sean mujeres.

Con respecto al trabajo con proveedores, se trabajará exclusivamente con contratos de comercio justo estipulando un margen de ganancia justo para el proveedor, contribuyendo al desarrollo de la agricultura sustentable y las economías regionales.

En lo que respecta al medio ambiente, la incorporación de tecnología en las máquinas reduce el consumo eléctrico en un 20% mientras que los envases de papel reciclado no sólo eliminan por completo los envoltorios plásticos, sino que pueden ser reciclados como papel.

Por último, el valor nutricional de los alimentos y reducidos en sodio contribuirá a reducir cardiopatías y otros padecimientos en la salud general de la población, mejorando la vida de 900 mil personas.

CAPITULO V. Estrategia de Implementación

5.1 Análisis de riesgos del emprendimiento

Entre los riesgos operativos se destacan el riesgo lesiones y accidentes a terceros que pudiera ocasionar la máquina dado el porte y la electrificación de la misma. La exposición al público podría dar lugar a posibles acciones delictivas, al uso indebido, o la imprudencia de terceros contra la integridad de la máquina y la mercadería almacenada. Ante este tipo de riesgos, será necesario contratar un seguro contra terceros y asegurar la maquinaria y mercadería contra acciones delictivas.

El proceso de acondicionamiento e industrialización de la materia prima también conlleva riesgos de accidentes laborales para lo cual será necesario contar con una cobertura de accidentes laborales.

Otro riesgo a tener en cuenta es el riesgo de deterioro de la mercadería por falta de climatización o deterioro natural de la misma, la cuál traería aparejada el riesgo legal en caso de que algún consumidor ingiera un producto en mal estado. Para evitar esto, se estipula sistematizar la información de cada contenedor con códigos QR para poder brindar al consumidor información de la fecha de envasado y caducidad estimada, a la vez que permita realizar un seguimiento de los contenedores despachados.

Por último, se debe destacar el riesgo comercial por ingreso de competidores al nicho el cual se busca mitigar mediante la formación de una identidad de marca en un rubro que carece de empresas con identidad de marca fuerte.

5.2 Estructuración societaria y tributaria

El emprendimiento será estructurado, en principio como una sociedad anónima regida por un acuerdo de accionistas que declare el compromiso con la comunidad local y el medioambiente conforme a la ley de sociedades comerciales en vigencia. En caso de avanzar el proyecto de ley sobre sociedades de bien colectivo, se utilizará esta última.

El capital social se repartirá equitativamente entre los 3 socios y se acordará, mediante el acuerdo de accionistas, la repartición progresiva de hasta el 30% del capital entre los empleados.

La sociedad tributará el impuesto a las ganancias (35%), el impuesto a la ganancia mínima presunta (1%), impuesto a ingresos brutos (3%), el impuesto a transferencias financieras (6%) y los cargos sociales correspondientes al personal.

La marca y máquinas serán inscriptas ante el instituto nacional de propiedad industrial mientras que la sociedad deberá inscribirse ante la ANMAT y los registros dependientes como el registro nacional de productos alimenticios (RNPA) y registro nacional de establecimientos (RNE).

5.3 Plan de implementación

La implementación del emprendimiento iniciará en el mes de marzo de 2016 con la constitución societaria, las inscripciones en los organismos y el alquiler del depósito, los primeros contactos con las instituciones y lanzamiento de la web.

A lo largo del mes de abril se procederá a adquirir la maquinaria y se enviará a producir las máquinas expendedoras. Asimismo, durante este mes se entrevistará el personal de planta y administración y se establecerán los contactos con los proveedores.

A mediados de Junio se contempla comenzar con el primer lote de producción como también contratar a técnicos y reposidores.

La primera semana de Julio se recibirán las máquinas encargadas y se emplazarán en las instituciones.

Finalmente, en Agosto se lanzará oficialmente la campaña de marketing y el roll-out de la mayoría de las máquinas.

CAPITULO VI. Conclusiones

El presente trabajo reveló que el mercado argentino de aperitivos salados, valuado en U\$D 600 millones, se encuentra en un proceso de expansión. Dentro del mismo, el segmento de frutos secos y semillas, está valuado en U\$D 40 millones. Pese a componer tan sólo el 4,3% del volumen de mercado total de aperitivos salados, el segmento crece al 17% anual superando el promedio de la industria.

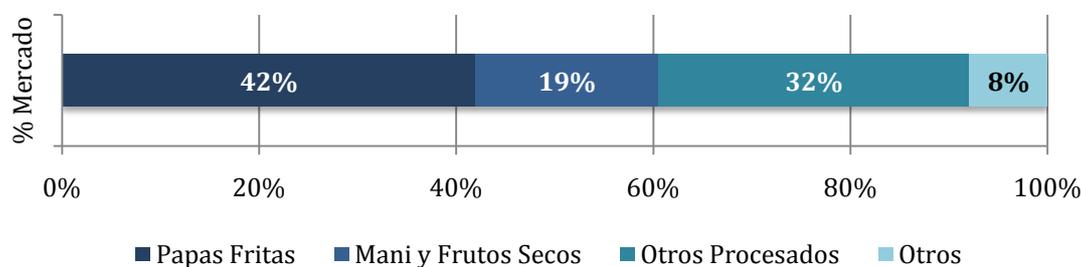
La estructura competitiva de la industria está en plena transformación impulsada por las nuevas tendencias de consumo de los millenials que apuntan hacia productos más sanos y saludables. En el segmento de frutos secos y semillas, la estructura competitiva se caracteriza por la moderada rivalidad entre competidores, el alto ingreso de nuevos competidores y relativo bajo poder de negociación de proveedores. Se constató que la oferta actual de productos no ha incursionado aun en los canales masivos y la misma presenta limitaciones para el consumo de poblaciones.

Tanto el relevamiento de campo y los estudios de mercado de terceros coincidieron en destacar que el 83% de los argentinos consume aperitivos diariamente gastando un promedio de \$ 31 por compra. El consumo promedio per cápita de aperitivos basados en frutos secos y semillas es de 106 gramos por año. La población de la zona norte de GBA y CABA, con mayor densidad de personas del segmento ABC1/C2, concentra gran parte del consumo. Asimismo, la población millennial es la más propensa a consumir estos productos. Tomando en cuenta esto, se estimó que el mercado para este segmento es de 300 toneladas anuales valuadas en U\$D 3.5 millones.

El modelo de negocio planteado no presenta limitaciones técnicas ni legales relevantes siendo viable realizar la misma dentro del marco de las empresas de triple impacto. Asimismo, el negocio planteado, pese a ser sensible a los precios de venta demostró agregar valor a la luz del valor actual neto del proyecto.

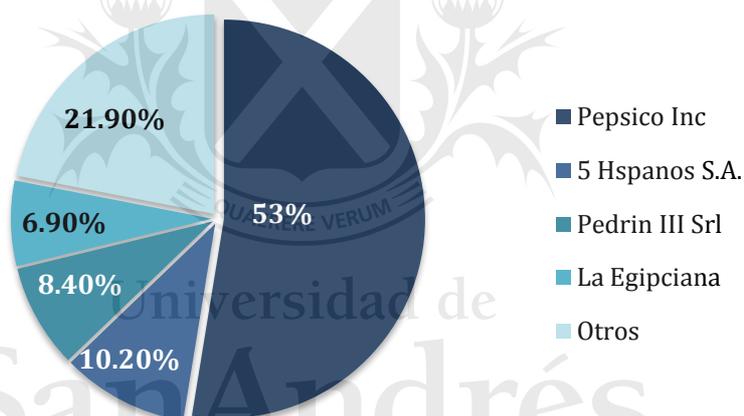
ANEXO I: Evolución Indicadores Mercado Snacks

Grafico 1.A Participación de mercado Argentino de las principales categoría de Snacks Salados.



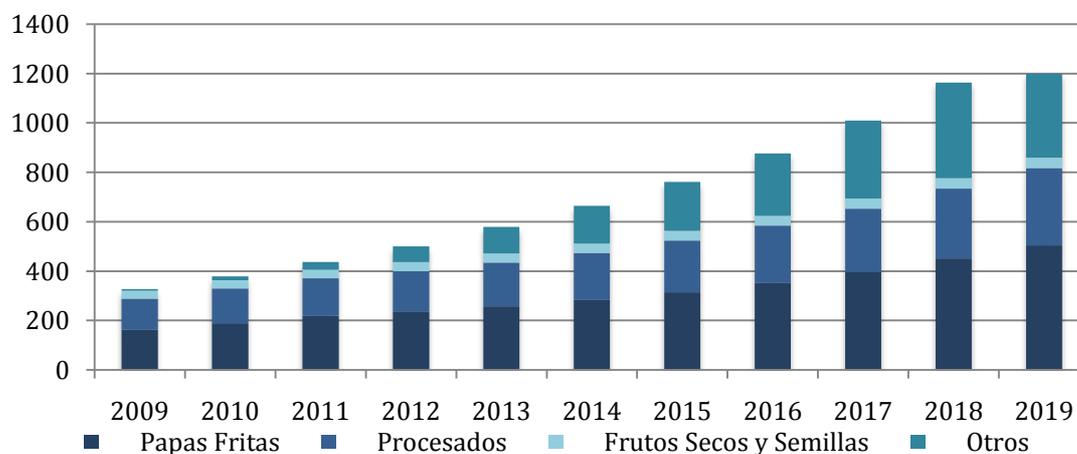
Elaboración propia en base a datos de Market line.

Grafico 1.B Participación de mercado Argentino de los principales competidores en mercado snacks salados.



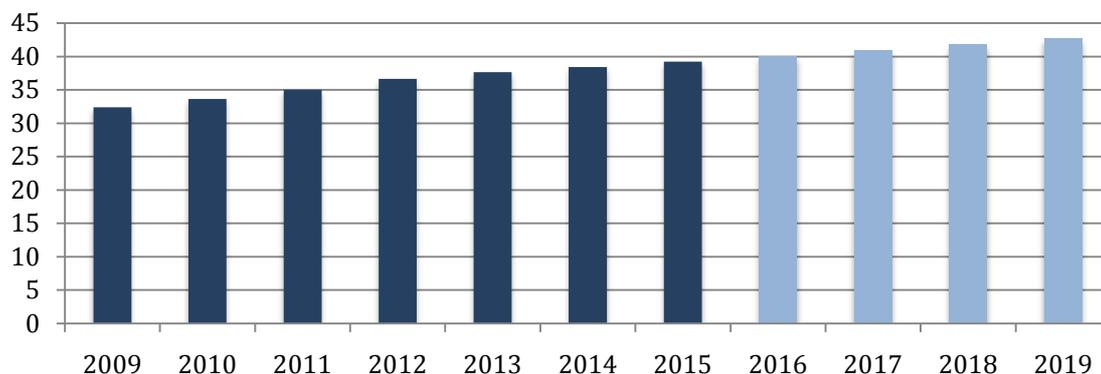
Elaboración propia en base a datos de Market line.

Grafico 1.C Mercado Argentino de snacks salados en 000 U\$. (Evolución 2009-2014 y proyección 2015-2019)



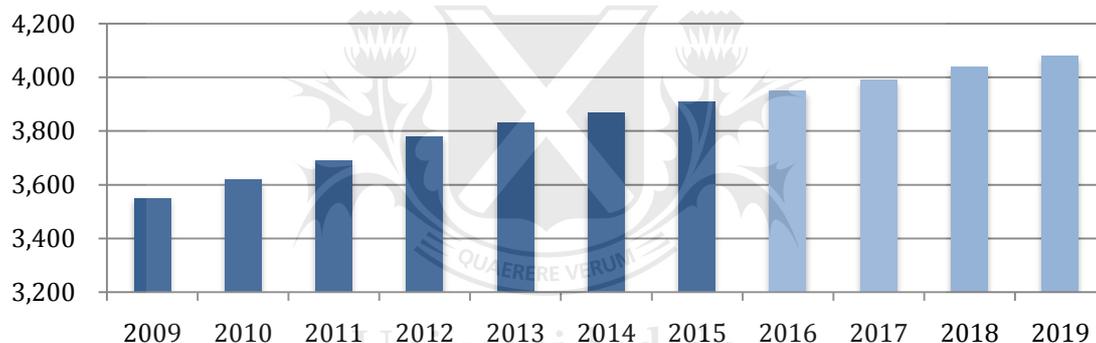
Elaboración propia en base a datos de Market line.

Grafico 1.D Mercado Argentino Snacks de Frutos secos y semillas en 000 U\$D (Evolución 2009-2015 y proyección 2016-2019)



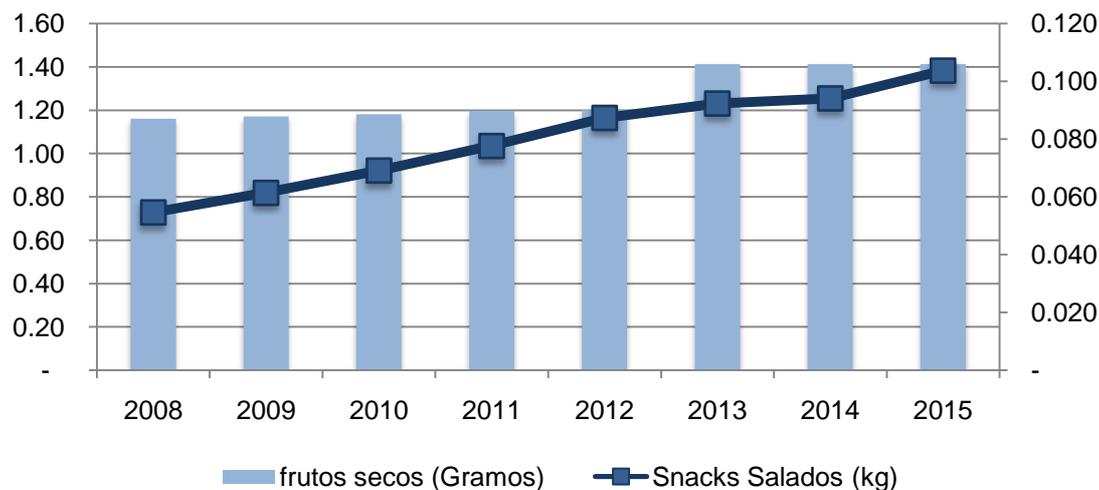
Elaboración propia en base a datos de Market line.

Grafico 1.E Mercado Argentino Snacks de Frutos secos y semillas en Toneladas (Evolución 2009-2015 y proyección 2016-2019)



Elaboración propia en base a datos de informe sectorial Canadean.

Grafico 1.F Consumo Argentino per cápita Snacks de Frutos secos y semillas por Habitante Año (Evolución 2008-2015)



Fuente: elaboración Propia en Base a Informe sectorial CANEDEAN

ANEXO II: Relevamiento de la Oferta y Posicionamiento Competidores

El relevamiento de la oferta se realizó bajo la metodología de mystery shopper, en diversos barrios de la ciudad autónoma de Buenos Aires y la zona norte de Buenos Aires. Para lograr un relevamiento representativo se tomaron 57 muestras de distintas empresas y en distintos canales.

Gráfico 2. A Benchmarking de productos ofrecidos en el mercado local.

5 Hispanos		Zafran			Croppers		Nuevo Mundo	
Mix Tradicional Precio unitario \$30 100 Gr Almendras Caju Mani Pasa de Uva	Mix Deportivo Precio unitario \$30 100 Gr Almendras Caju Mani Chip de Banana Miel	Mix Dadou Precio unitario \$18 28 Gr Almendras Castaña Mani Girasol Pistacho	Mix Wazan Precio unitario \$18 28 Gr Wasabi Caju Girasol	Mix Violeta Precio unitario \$30 100 Gr Caju Mani Pasas	Mix Verde Precio unitario \$27 100 Gr Almendras Caju Mani Pistachos Semilla Zapallo	Honey Mix Precio unitario \$xx 100 Gr Almendras Quinoa Mani Miel	Original Mix Precio unitario \$xx 100 Gr Almendras Mani Sesamo Salsa Soja	
FitFruits		Plenny			Atuel Valley		Otros	
Mix sin Pasas Precio unitario \$30 70 Gr Almendras Caju Mani Pasa de Uva	Sport Mix Precio unitario \$21 90 Gr Almendras Caju Mani Nueces Chip de Banana Miel	Mix Girasol Precio unitario \$15 50 Gr Almendras Caju Mani Girasol Pasas	Mix Tradicional Precio unitario \$28 50 Gr Almendras Caju Mani Nueces Pasas	Mix Europeo Precio unitario \$15 28 Gr Almendra Caju Avellanas Pistachos Nueces Pasas	Mix Patagonico Precio unitario \$15 28 Gr Almendra Caju Frufrutilla Arandanos/cranberry Nueces Pasas	Mix Energico (Orann) Precio unitario \$26 100 Gr Almendras Caju Mani Girasol Miel	Banana (SNAT) Precio unitario \$24 15 Gr Chip de Banana liofilizada	
ALMENDRAS MAYORISTA Precio por Kg \$ 200 MINORISTA Precio por Kg \$ 550	CASTAÑA CAJU MAYORISTA Precio por Kg \$ 290 MINORISTA Precio por Kg \$ 350	MANI MAYORISTA Precio por Kg \$ 29 MINORISTA Precio por Kg \$ 167	PASAS DE UVA MAYORISTA Precio por Kg \$ 47 MINORISTA Precio por Kg \$ 253	PISTACHOS MAYORISTA Precio por Kg \$ 234 MINORISTA Precio por Kg \$ 450	NUECES MAYORISTA Precio por Kg \$ 153 MINORISTA Precio por Kg \$ 520			
<i>Markup promedio Canal & productor +100%</i>								
SEMILLA CHIA MAYORISTA Precio por Kg \$ 200 MINORISTA Precio por Kg \$ 550	SEMILLA ZAPALLO MAYORISTA Precio por Kg \$ 149 MINORISTA Precio por Kg \$ 220	SEMILLA GIRASOL MAYORISTA Precio por Kg \$ 19 MINORISTA Precio por Kg \$ 37	ARANDANO MAYORISTA Precio por Kg \$ 200 MINORISTA Precio por Kg \$ 550	CHIP BANANA MAYORISTA Precio por Kg \$ 74 MINORISTA Precio por Kg \$ 293	OTROS MAYORISTA Precio por Kg \$ 149 MINORISTA Precio por Kg \$ 429			

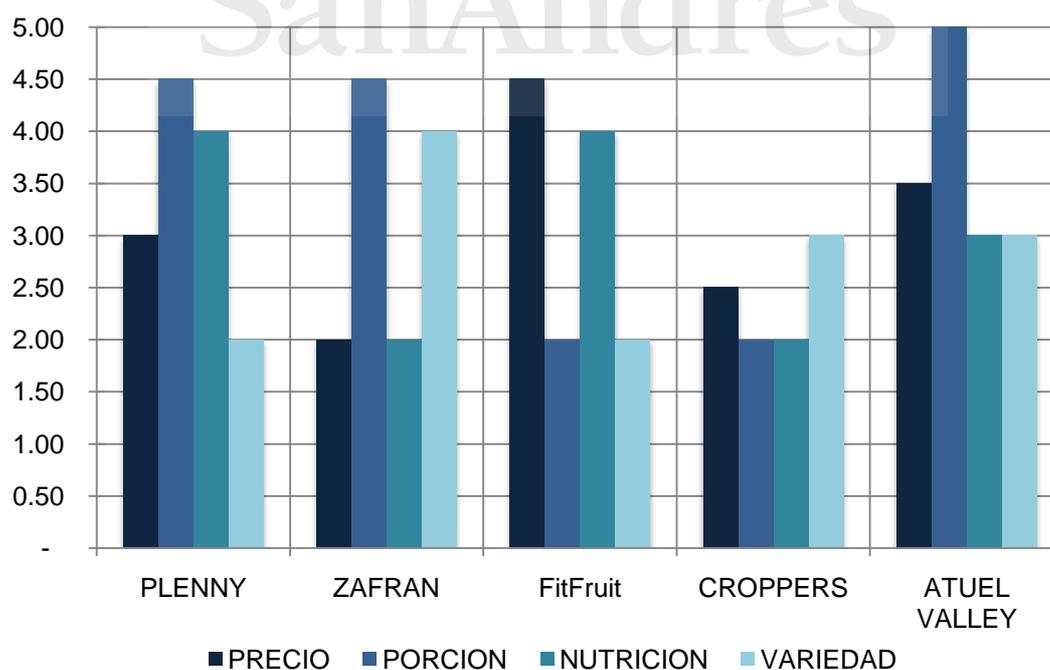
Elaboración propia en base a relevamiento de campo

Grafico 2.B Comparativa precios selección de productos ofrecidos en el mercado local.

Relevamiento Precios Oferta			
	Presentación Kg	Costo Unitario \$	Costo por Kg
Promedio-Mix Trad Empacado	0.030	16	523
ZAFRAN-Mix Tradicional	0.030	18	600
PLENNY-Mix Tradicional	0.050	25	500
ATUEL VALLEY-Mix Tradicional	0.028	17	607
Promedio-Mix Trad a Granel	0.150	36	237
NEW GARDEN-Mix Tradicional	0.150	28	187
GRANDIET-Mix Tradicional	0.150	32	213
CARREFOUR-Mix Tradicional	0.150	40	267
DISCO-Mix Tradicional	0.150	36	240
JUMBO-Mix Tradicional	0.150	42	280
Promedio-Almendras	0.100	45	448
FARMACITY-Almendras	0.085	45	460
FIT FRUIT-Almendras	0.100	54	544
NEW GARDEN-Almendras	0.100	38	378
PASIONES Y SABORES-Almendras	0.100	41	410
Promedio-Nueces	0.100	43	430
FARMACITY-Almendras	0.085	48	567
CARREFOUR-Almendras	0.100	52	520
NEW GARDEN-Almendras	0.100	27	274
PASIONES Y SABORES-Almendras	0.100	36	360

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento a campo

Grafico 2.C Posicionamiento oferta competidores



Elaboración propia en base a relevamiento de campo

ANEXO III: Relevamiento Acopiadores y Proveedores frutos secos

Nuestro país cuenta con aproximadamente 3.750 productores de nogal con un total de 15.850 hectáreas dedicadas al cultivo de la nuez y una producción anual promedio de 17.000 toneladas. El 85% de la producción se concentra en las provincias de Catamarca (47%), La Rioja (24%), Mendoza (14%). En los últimos 10 años, el clúster del nogal se ha expandido a la provincia de San Luis (8%) y Rio Negro (7%) gracias a las leyes de diferimiento impositivo convirtiéndose estos en zonas relevantes de producción³⁷. En la actualidad el 20% de la producción nacional se exporta, mientras que el otro 80% se utiliza para cubrir la demanda interna para la panificación y consumo.

Las variedades producidas en el país son la nuez Franquette, Howard y Chandler.

En el caso de las almendras, la producción nacional es incipiente, ocupando unas 4.200 hectáreas con una producción de 1.800 toneladas anuales. Los productores se concentran en la provincia de Mendoza (37%), San Juan (15%), San Luis y algunas partes de Córdoba. Entre los productores, se destaca la empresa Valle de la Luna S.A. con un 75% de la superficie plantada de San Juan. La Producción nacional no alcanza para saciar la demanda interna por lo que se importan unas 2.000 toneladas de almendras al año, principalmente desde Chile (88%). En el país, las variedades más difundidas son las almendras Martinelli y Nonpareil.

Las pecanas, han sido otro fruto seco de gran relevancia y desarrollo en los últimos años. En la actualidad, aproximadamente 500 productores cultivan las 8.000 hectáreas de este fruto en el país. La zona de cultivo es principalmente el delta del Paraná la cual concentra el 85% del área seguida por La Provincia de Misiones (8%). Las plantaciones actuales se encuentran en desarrollo aún estando en régimen tan solo el 20% del área. La producción anual de 600 toneladas es mayormente consumida en el mercado doméstico y en 2014 se han realizado los primeros embarques de exportación. Actualmente las variedades mayormente comercializadas son Mahan, Stuart, Kernodle y Success.

³⁷ Fuente: Inta Alto Valle

Otros frutos secos como avellanas castañas y pistachos tienen menor importancia en la categoría. La producción nacional de avellanas (650 ha) y castañas (130 ha) se concentra en el Valle del Rio Negro. Se importan anualmente 170 toneladas de avellanas. El pistacho, en cambio, son 900 hectáreas en San Juan.

Cuadro 3.A Conformación clúster frutos secos Argentino.



Fuente: Informe Cluster Frutos secos Rio Negro

Cuadro 3.B Acopiadores seleccionados de frutos secos.

Empresa	Provincia	Frutos
Cooperativa Agropecuaria de Campanas Ltda	Mendoza	Nueces y Almendras
Federación Cooperativas Agropecuarias de San Juan (FECOagro)	San Juan	Frutas secas
Corporación Frutícola Srl	Buenos Aires	Pecanes y otros frutos
Agroindustria Catamarca Sociedad del Estado (AICAT SE)	Catamarca	Almendra, Nueces
Nogales Tupungato	Mendoza	Nueces
Cooperativa Paranacito	Entre Ríos	Pecan
Cooperativa LAR	Entre Ríos	Pecan
Goldennuts		Nueces
Cooperativa Delta Ltda	Entre Ríos	Pecan y Arándanos
Frutos del Cerro S.A. (Grupo Jalil)	Catamarca	Nueces
Nueces de Catamarca S.A. (Grupo Lucci)	Tucumán	Nueces
Coralino S.A	La Rioja	Frutas Secas y Frutas Deshidratadas
Cavabianca S.R.L	San Juan	Pasas de Uva

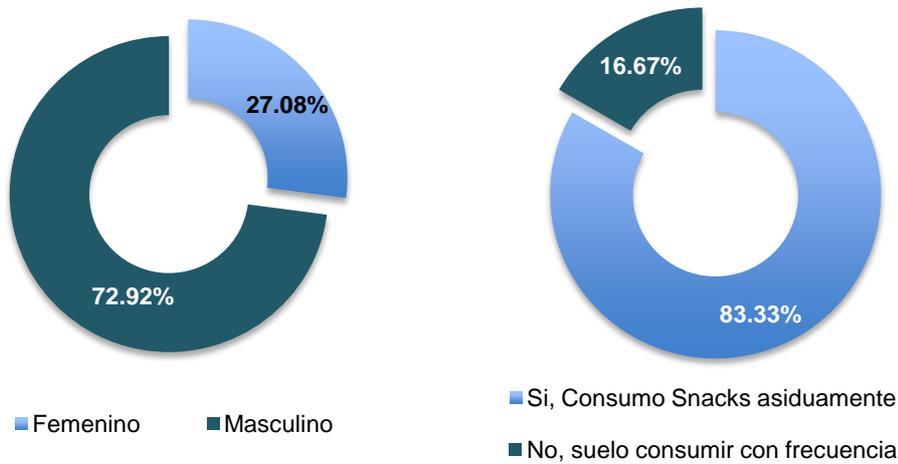
ANEXO IV: Encuesta a Consumidores Snacks

La encuesta se realizó entre los meses de noviembre 2015 y abril 2016. La misma se realizó tanto con encuestas a campo en los puntos de venta como a través de internet y redes sociales.

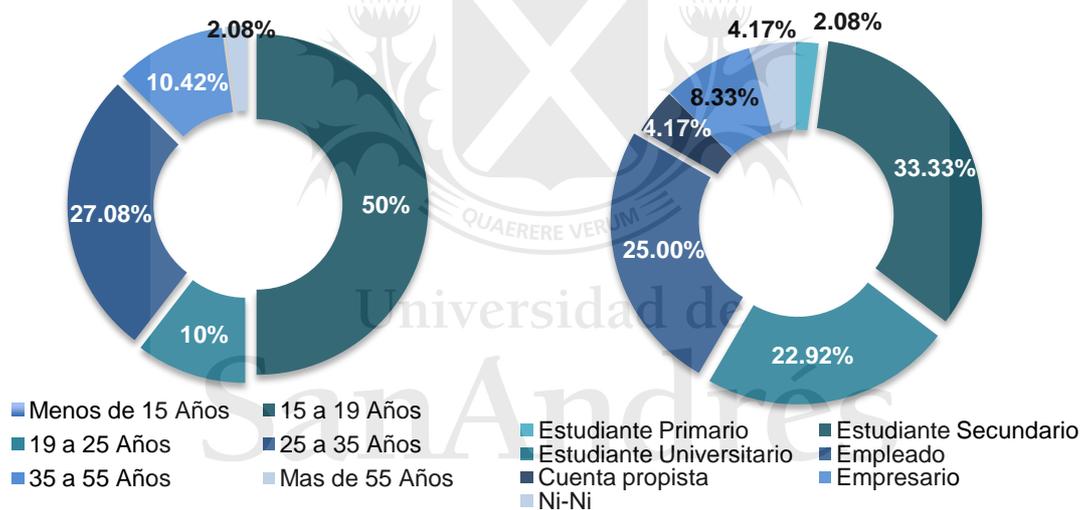
Cuadro 4.A-Modelo encuesta consumidores

- 1 Porfavor indica tu Edad:**
 - a. Menor de 15
 - b. Entre 15 y 19 años
 - c. Entre 19 y 25 años
 - d. Entre 25 y 35 años
 - e. Entre 35-55 años
 - f. Más de 55 Años
- 2 Porfavor, indicar sexo**
 - a. Masculino
 - b. Femenino
- 3 Consume asiduamente algun tipo de Snacks/Aperitivos ?**
 - a. Si
 - b. No
- 4 Que tipo de snack Suele consumir ?**
 - a. Papas Fritas
 - b. Palitos/chizitos u otros procesados salados
 - c. Frutos secos y semillas
 - d. Alfajores/galletitas Dulces
 - e. Golosinas
 - f. Yoghurt u otros Productos Lacteos
 - g. Barritas de Cereal o Cerales
 - h. Galletitas Saladas
 - i. Galletitas dietéticas
 - j. Embutidos
 - K. Frutas frescas
 - h. Otro (indicar):
- 5 Con que frecuencia consume algun tipo de Snacks?**
 - a. Nunca
 - b. Una o dos veces al mes
 - c. Entre 3 y 5 veces por mes
 - d. 2 a 4 veces por semana
 - e. Diariamente
 - f. Mas de 2 veces por dia
- 6 En promedio, cuanto dinero gastas por compra?**
 - a. Entre 5 y 10 pesos
 - b. 10 a 20 pesos
 - c. 20 a 35 pesos
 - d. 35 a 50 pesos
 - e. Más de 50 pesos
 - f. No lo adquiero
- 7 A travez de que canal adquiere los productos?**
 - a. Supermercados e hipermercados
 - b. Quioscos a la Calle
 - c. Estaciones de Servicio
 - d. Dieteticas y casas especializadas
 - e. Maquinas Expendedoras
 - f. Cafeterias y buffets oficinas/establecimientos educativos
- 8 A la hora de Elegir un Snack, enumere los siguientes atributos según relevancia. Siendo 1 el atributo más Importante y 10 el menos impor**
 - a. Conveniencia: Es Facil de Conseguir
 - b. Costo: Es relativamente poco costoso
 - c. Calidad: Busco calidad del producto
 - d. Variedad: Variedad de gustos y opciones
 - e. Nutricion: Calidad nutricional del producto
 - f. Practicidad: Es Facil de consumir
 - g. Confiabilidad: Producto de marca confiable y segura
 - h. Gusto: Sabor del producto
- 9 A que te dedicas**
 - a. Estudiante Primario
 - b. Estudiante Secundario
 - c. Estudiante Universitario/terciario
 - d. Empleado en relacion de dependencia
 - e. Empleado a Cuenta propia
 - f. Empleado estatal
 - g. Empresario
 - h. Ni Estudio ni trabajao

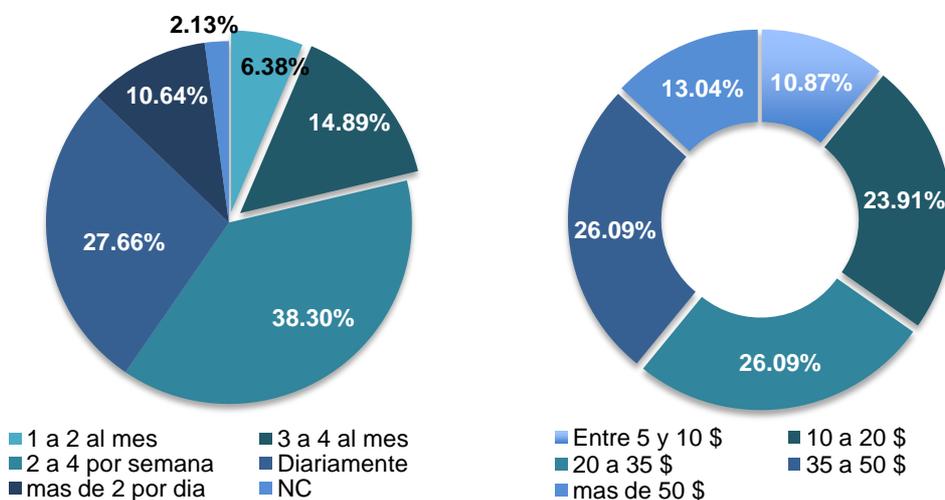
Cuadro 4.B- Distribución de encuestados según sexo y consumo de snacks



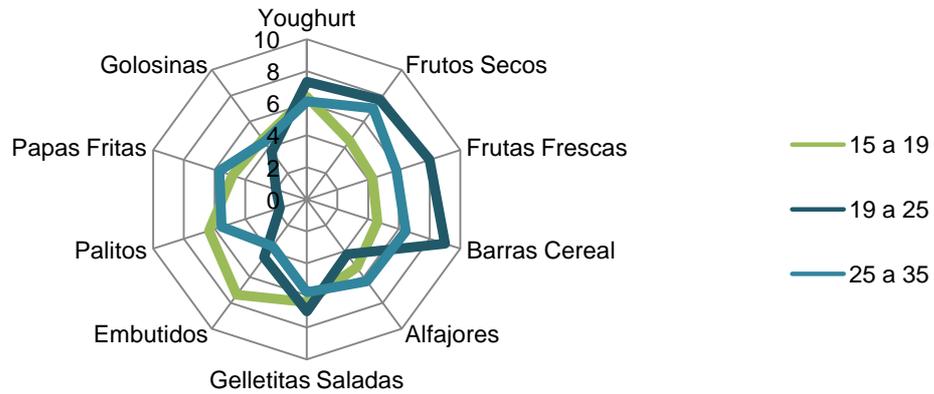
Cuadro 4.C-Distribución de encuestados según edad y ocupación en % del total de encuestados.



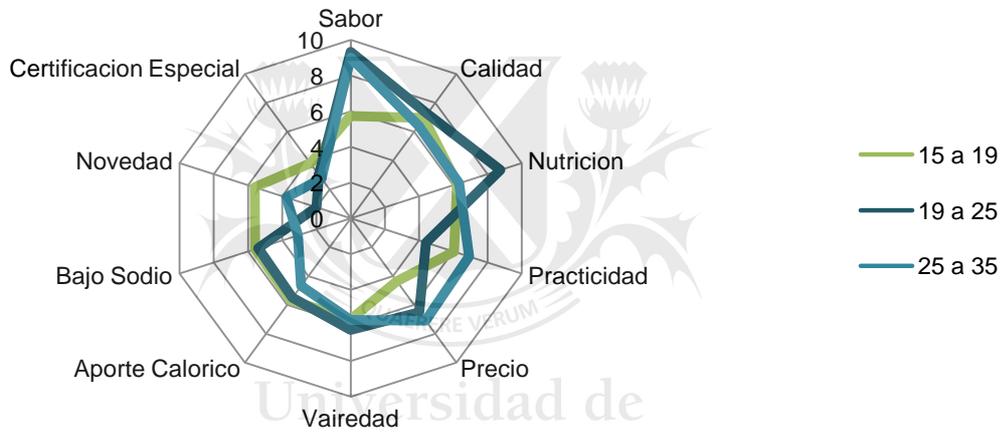
Cuadro 4.D- Frecuencia de consumo y Share of Wallet en % del total de encuestados.



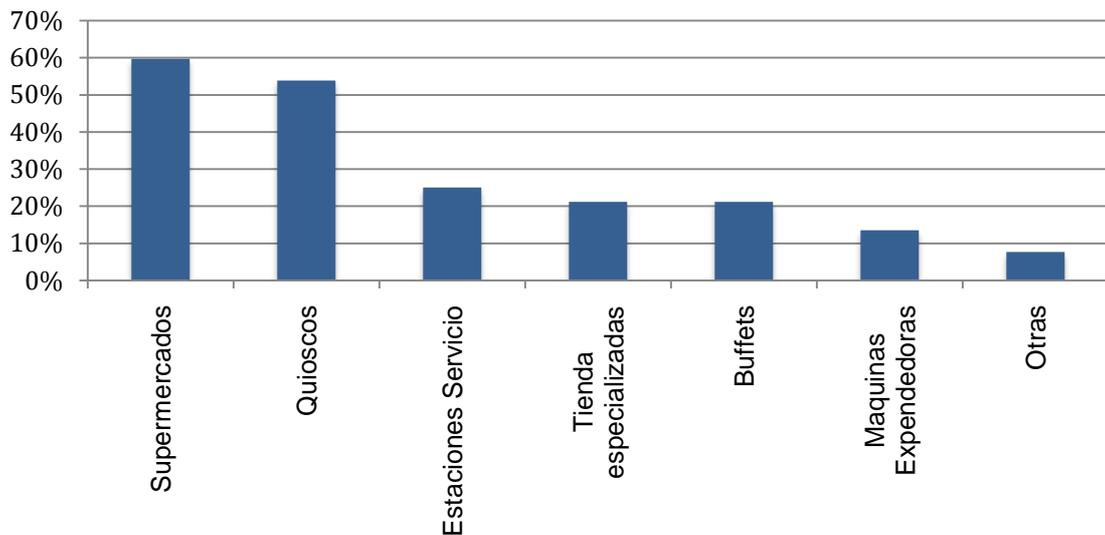
Cuadro 4.E- Comparativa de preferencia de tipos de aperitivos según franja etaria.



Cuadro 4.F- Comparativa de atributos de producto preferidos para la adquisición de aperitivos según franja etaria.



Cuadro 4.G- Canales utilizados para la compra de Snacks



ANEXO V: Reglamentación y normas de calidad frutos secos

PLAN NACIONAL ARGENTINA SALUDABLE (Ministerio de Salud)

El plan nacional Argentina Saludable busca promover hábitos alimentarios saludables, modos de vida activos y controlar la obesidad y las enfermedades crónicas relacionadas con la nutrición a través de políticas públicas orientadas al rubro. Para ello se promocionan programas de alimentación saludable en escuelas y universidades del país. El plan, entre sus acciones, promueve especialmente la incorporación de alimentos saludables a la oferta de las escuelas, universidades y oficinas certificando los establecimientos. La reglamentación se instrumenta a nivel nacional, provincial y municipal a través de resoluciones y ordenanzas.

NORMAS DE CALIDAD FRUTOS SECOS (Código Alimentario)

El Código Alimentario Argentino establece 3 conceptos para la clasificación de frutos secos; el tipo, el tamaño y el grado de selección.

El tipo de fruto seco define si se trata de un fruto con o sin cáscara y que nivel de tratamiento es necesario para descubrir el fruto. El grado de selección establece parámetros de calidad del fruto definiendo si clasifica como mercancía para mercados de exportación o no.

Cuadro 5.A Parámetros de clasificación para la comercialización de frutos secos

	Tipo	Tamaño	Grado Selección
Almendras	Con Cascara: Dura	Grandes: > 35 mm	Superior
	Con Cascara: Semidura	Medianas: 25 a 35 mm	Elegido
	Con Cascara: Blanda	Chicas: < 25 mm	
	Sin Cascara	Grandes: > 25 mm	Común
Nueces	Con Cascara	Gigantes: > 35 mm	Superior
	Sin Cascara: Enteras	Grandes: 30 a 35 mm	Elegido
	Sin Cascara: En Mitades	Medianas: 28 a 30 mm	Común
	Sin Cascara: En Cuartos	Chicas: 25 a 28 mm	
		Enanas: < 25 mm	
Castañas		Grandes: > 25 mm	Superior
		Medianas: 20 a 25 mm	Elegido
		Chicas: < 20 mm	Común

Fuente: Elaboración propia en base al Código Alimentario Argentino

OTRAS NORMATIVAS RELACIONADAS

- **Ley 14.321 Provincia de Buenos aires:** Reglamenta la gestión de residuos de aparatos electrónicos en el territorio de la provincia incluyendo dentro de los mismos a las máquinas expendedoras.
- **Ley 3703/10 Ciudad Autónoma de Buenos Aires:** Promueve la alimentación saludable variada para niños en edad escolar estableciendo que las máquinas expendedoras en los establecimientos comercien productos autorizados clasificados como saludables.
- **Decreto 1580/13:** Autoriza el uso de la tarjeta monedero SUBE como medio de pago para comercios que se adhieran al sistema.
- **Resolución 742/99 AFIP:** Exime de la emisión de comprobantes a las máquinas expendedoras.

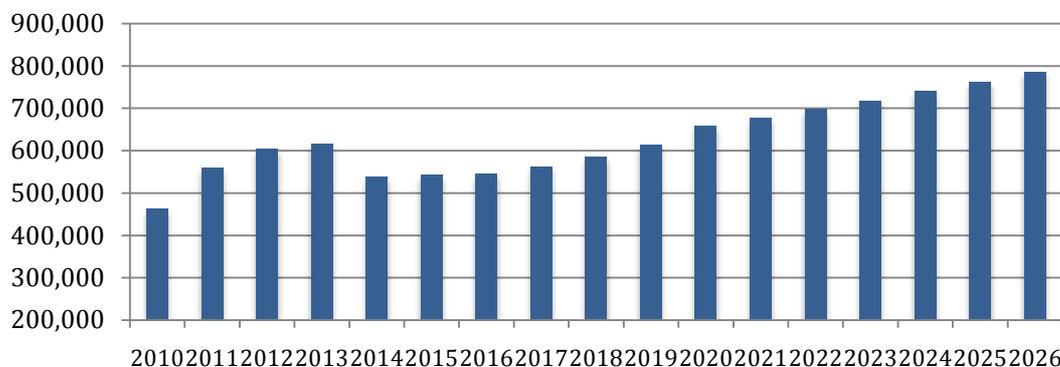
- **Resolución 446/2014, SENASA:** Establece normativa para el Pecan
- **Resolución 453/2013, SENASA:** Establece normativa para las Nueces.
- **Resolución 225/97, SENASA:** Establece normativa para el Maní



Universidad de
San Andrés

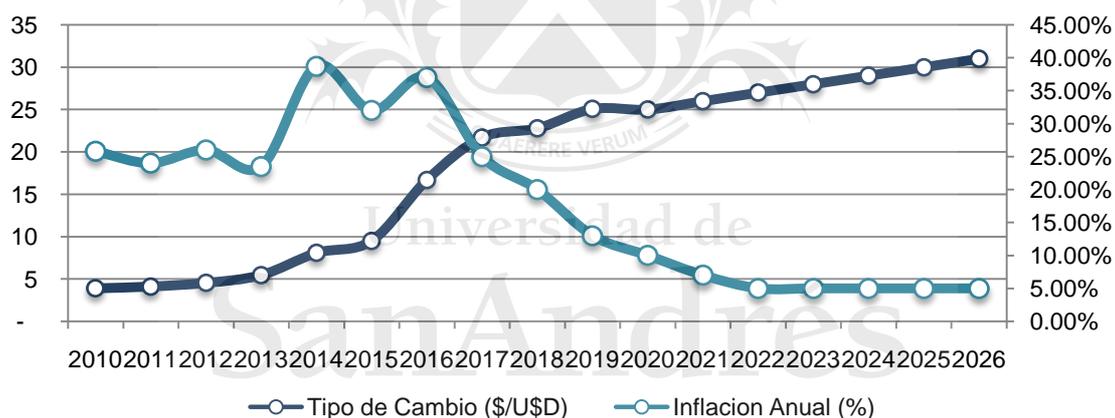
ANEXO VI: Evolución Indicadores Económicos

Grafico 6.A Evolución Producto bruto Interno Argentino en Millones de U\$D



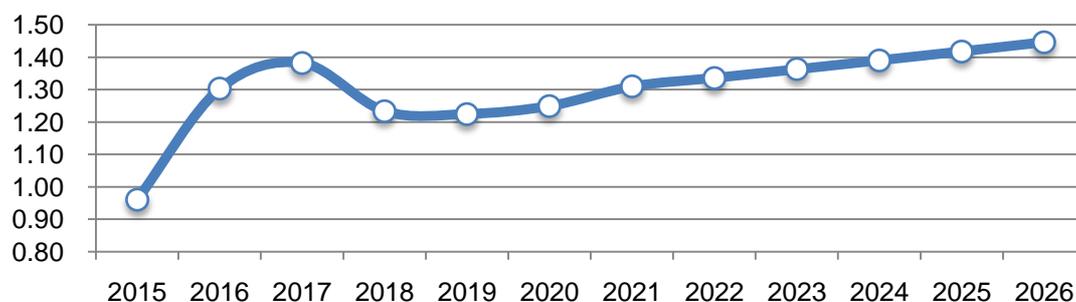
Fuente: Elaboración propia en base a datos de Word Bank y estimaciones privadas

Grafico 6.B Evolución del tipo de cambio nominal (\$/U\$D) e Inflación anual (%) Argentina



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Word Bank y estimaciones privadas

Grafico 6.C Proyección del tipo de cambio Real (\$/U\$D) Argentina 2015-2026



Fuente: Elaboración propia

ANEXO VII: Indicadores Sociodemográficos

Tabla 7.A Indicadores Demográficos CABA GBA y Resto del País

CUADRO III.A DEMOGRAFIA CABA, GBA RESTO DEL PAIS			
	2015		TOTAL
	Varones	Mujeres	
Ciudad Autónoma de Bs. As.	1,652,251	1,438,671	3,090,922
Buenos Aires	8,165,117	7,775,528	15,940,645
Resto del País			23,371,520
TOTAL			42,403,087
Población Millenials GBA y CABA	Varones	Mujeres	TOTAL
15-19	666,545	654,008	1,320,553
20-24	642,175	636,304	1,278,479
25-29	597,337	601,524	1,198,861
30-34	590,977	606,021	1,196,998
Total Millenials GBA Y CABA	2,497,034	2,497,857	4,994,891
Total Resto del País	4,011,931	4,064,616	8,076,547

Fuente: Indec

Tabla 7.B Población Estudiantil Universidades y Secundarios Elegidas Zona CABA y GBA

	Estatal	Privados	Total
Alumnos Secundarios	825,043	540,612	1,365,655
CABA	165,559	172,718	338,277
Conurbano	659,484	367,894	1,027,378
Alumnos Universitarios	419,758	148,668	568,426
Total Selección	1,244,801	689,280	1,934,081

Fuente: Indec

Tabla 7.C Cantidad de Alumnos Universidades Elegidas

Nombre	Alumnos	Ente	Tipo
Universidad Católica Argentina Aires	15,429	Privada	Universidad
Universidad Abierta Interamericana	20,464	Privada	Universidad
Universidad Argentina de la Empresa	26,767	Privada	Universidad
Universidad Argentina John F. Kennedy	8,737	Privada	Universidad
Universidad Austral	3,278	Privada	Universidad
Universidad CAECE	4,795	Privada	Universidad
Universidad de Belgrano	12,972	Privada	Universidad
Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales	14,551	Privada	Universidad
Universidad de Palermo	13,182	Privada	Universidad
Universidad de San Andrés	1,014	Privada	Universidad
Universidad de San Isidro "Dr. Plácido Marín"	114	Privada	Universidad
Universidad del CEMA	749	Privada	Universidad
Universidad del Salvador	25,443	Privada	Universidad
Universidad Torcuato Di Tella	1,173	Privada	Universidad
Universidad de Buenos Aires	319,866	Pública	Universidad
Universidad Nacional General San Martín	12,814	Pública	Universidad
Universidad Nacional General Sarmiento	7,125	Pública	Universidad
Universidad Nacional de Matanza	36,338	Pública	Universidad
Universidad Nacional Lanús	12,825	Pública	Universidad
Universidad Nacional de Luján	18,339	Pública	Universidad
Universidad Nacional de Tres de Febrero	12,451	Pública	Universidad
Total Selección	568,426		

Fuente: Indec.

ANEXO VIII: Análisis competitivo de la industria

ANALISIS COMPETITIVO (5 Fuerzas de Porter)

Para el análisis competitivo se utilizó el marco de las 5 fuerzas propuesto por Michael Porter (1998). Para el mismo se establecieron las variables más significativas para caracterizar el mercado de aperitivos. Se tomaron en cuenta el tamaño y concentración de las empresas, la diferenciación y costo de sustitución, los costes de operación y de salida, la existencia de economías de escala, la cantidad de regulación, el crecimiento de mercado entre otras. En base a estas, se realizó la valoración de cada variable en una escala de 1 al 5 según cuan fuerte pesaban estas variables en el poder de proveedores, competidores y consumidores.

Grafico 8.A- Amenaza de nuevos entrantes en segmento aperitivos snacks basados en frutos secos



Grafico 8.B- Rivalidad entre competidores en segmento aperitivos snacks basados en frutos secos.



Grafico 8.C- Poder de negociación de proveedores en segmento aperitivos snacks basados en frutos secos.

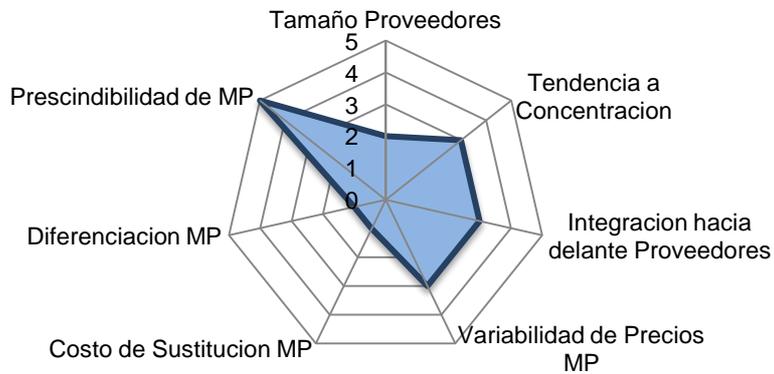


Grafico 8.D- Poder de negociación de clientes en segmento aperitivos snacks basados en frutos secos.

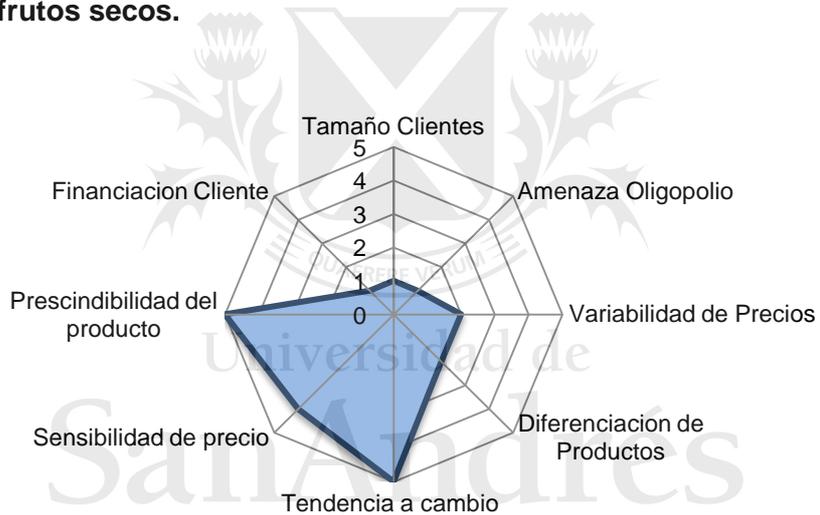


Grafico 8.E- Amenaza de sustitución en segmento aperitivos snacks basados en frutos secos.

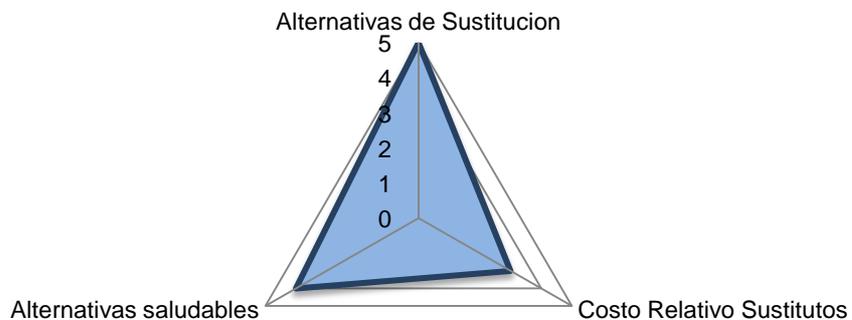
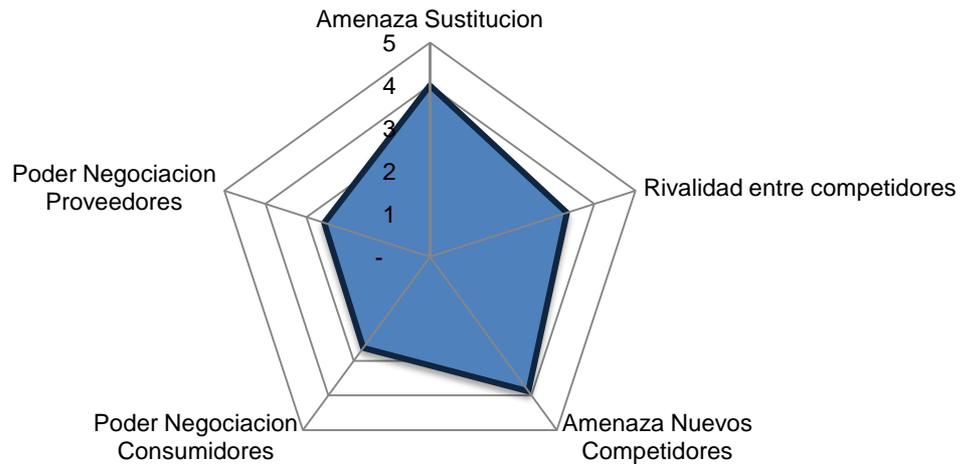


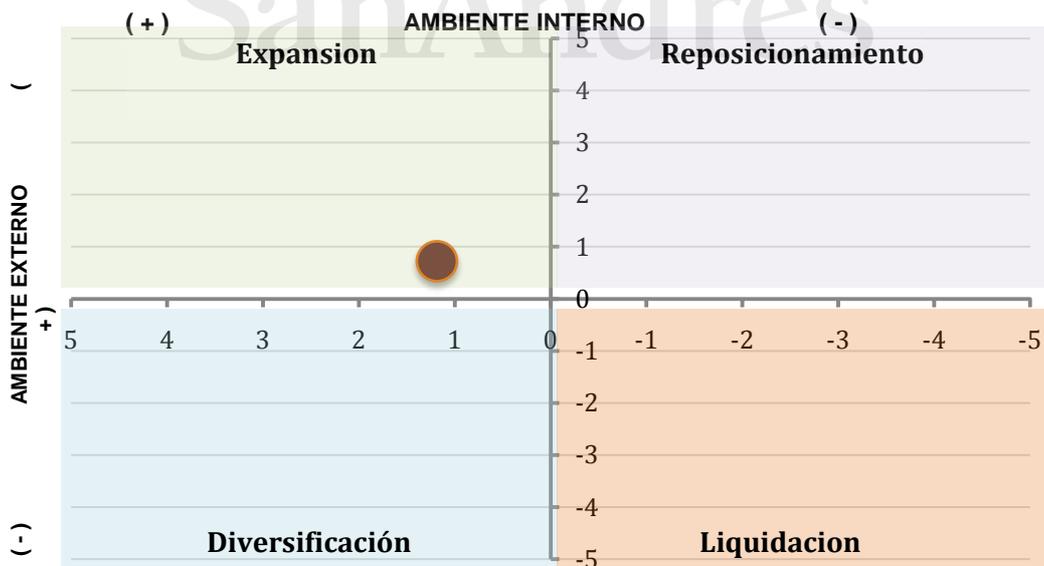
Grafico 8.F- 5 fuerzas de porter snacks basados en frutos secos.



ANALISIS FODA

Para este análisis, se asignó un valor entre -5 y 5 para distinguir la importancia relativa de cada variable dentro de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Posteriormente, se promediaron los valores de la dimensión del ambiente interno (fortaleza y debilidad) y la dimensión del ambiente externo (oportunidades y amenazas) resultando en un vector graficado en la matriz.

Grafico 8.G- Matriz Foda



Fuente: Elaboración Propia

Grafico 8.H- Valorización Fortalezas, Debilidades, Amenazas Oportunidades

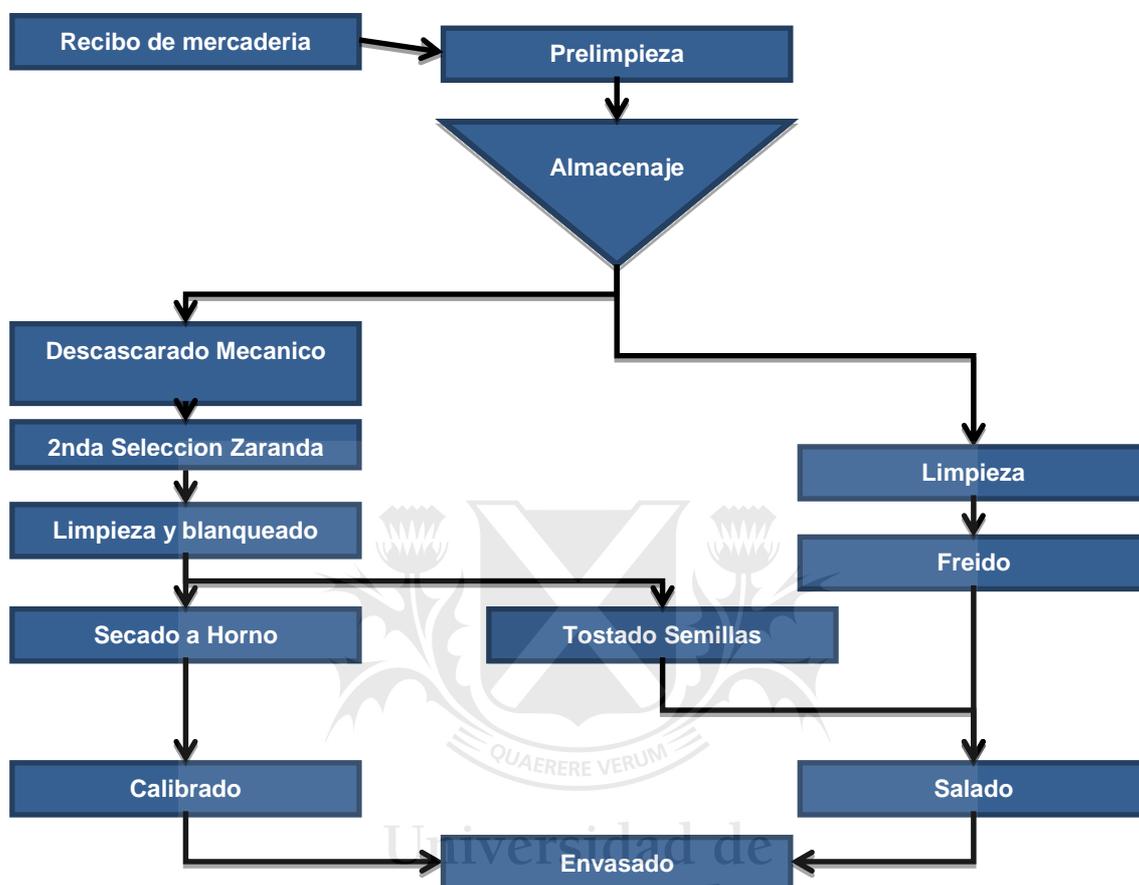
Empresa		Ambiente	
1.19		0.72	
Fortalezas	4.04	Amenazas	(2.60)
Snacks de Gran duración		Alta entrada de competidores	(3.00)
Perecedero	4.00	Nivel de Integración de Grandes competidores	(4.00)
Exprime Compra por conveniencia	4.20	Limitaciones de nuevas regulaciones	(1.00)
Punto de Venta exclusivo	4.00	Variiedad de Productos sustitutos	(2.00)
Alta Adaptabilidad Punto de venta	5.00	Bajo consumo per capita	(3.00)
Adaptabilidad de la oferta	3.00		
Debilidades	(1.67)	Oportunidades	4.04
Requerimiento de Capital	(2.00)	Mercado en crecimiento	5.00
Riesgo Operativo	(1.00)	Baja rivalidad en los canales de venta	3.00
Empresa Nueva sin trayectoria	(2.00)	Interés instituciones en aumentar EVP	4.00
		Alto poder de "engagement" con misión social	4.20
		Oferta de Competidores inadecuada	4.00

Fuente: Elaboración Propia

San Andrés

ANEXO IX: Proceso de Producción

9.A Proceso de industrialización de materia prima



9.B Capacidad Proceso de industrialización y Cálculos Pedido de Compra económico e Inventario de Seguridad

Paso	Capacidad hora	Calculos Inventarios y Pedido		
1	Prelimpieza	1,000	Economic Order quantity	504
2	Almacenaje	1,500	Unit Price (P) en \$/Kg	134
3	Descascarado	1,000	Annual Demand (D) Kg	10,294,933
4	2nda Zaranda	1,000	Costo de Pedido	0.86
5	Limpieza	800	Carring Cost Per Unit (h)	101
6	Secado	250		254,221
7	Calibrado	700		
8	Envasado	1,500	Inventario Seguridad (kg)	712
	CapTeórica Hora	250	Lead Time Dias (max)	210
	CapTeórica Mes	40,000	Lead Time Dias (Prom)	180

ANEXO X: Business Model Canvas

Business Model Canvas- S'NUTS				
Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Clientes y Consumidores
1. Proveedores de Insumos 2. Consejos de Estudiantes 3. Organización Sistema B	1. Procurement insumos 2. Logística y Distribución	1. Snack saludable 2. Venta a granel 3. Mix Customizable 4. Aumento de EVP para instituciones educativas y empresas 5. Diversidad de Oferta 6. Facilidad de compra y conveniencia 7. Mensaje Solidario y Ambiental	1. Compra automatizada Consumidores 2. Atención personalizada Clientes 3. Contratos Consignación y Servicios	1. Población jóvenes adultos (Millenials) 2. Población Zona norte GBA y CABA 3. Segmento ABC1/C2 4. Responsables Instituciones Educativas de la zona 5. Responsables RRHH Oficinas
	Recursos Clave		Canales	
	1. Planta fabricación y depósito 2. Máquinas Expendedoras		1. Escuelas Secundarias 2. Universidades 3. Oficinas	
Estructura de Costos		Fuentes de Ingreso		
1. Costo de mercadería vendida (Insumos Mano de obra, fabricación, comisiones explotación) 2. Costo mantenimiento, logística y reposición máquinas expendedoras 3. Costo Administración y ventas		1. Ventas por explotación directa de máquinas Expendedoras 2. Ventas Insumos por explotación vía consignación de máquinas		

ANEXO XI: Supuestos Económico-Financieros

11.A Proyección de supuestos macroeconómicos

	SUPUESTOS MARCRO											
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
PBI (%)	-0.70%	0.50%	3.30%	4%	5%	7%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Inflación anual (%)	32%	37%	25%	20%	13%	10%	7%	5%	5%	5%	5%	5%
Devaluación (%)		76%	30%	5%	10%	0%	4%	4%	4%	4%	3%	3%
Elasticidad Precio	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80
TC nominal (\$/U\$D)	9.51	16.70	21.71	22.79	25.07	25.00	26.00	27.00	28.00	29.00	30.00	31.00
TC Real (\$/U\$D)		1.30	1.38	1.23	1.22	1.25	1.31	1.34	1.36	1.39	1.42	1.45
Crecimiento Población (%)		1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Población (000)	43,417	43,851	44,289	44,732	45,180	45,631	46,088	46,549	47,014	47,484	47,959	48,439

11.B Proyección supuestos devoluciones de ventas

	SUPUESTOS VENTAS-I (Volúmenes)											
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Kg/Capita Snacks Frutos Secos	0.106	0.107	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11
Consumo Snacks Frutos Secos (Tns)	4,602	4,671	4,874	5,119	5,171	5,222	5,275	5,327	5,381	5,434	5,489	5,544
Población Segmento Objetivo (000) E1-U	478	483	488	493	498	503	508	513	518	523	528	534
Share de Mercado Objetivo E1-U (%)	20%	30%	40%	50%	60%	70%	70%	80%	80%	90%	90%	90%
Población Segmento Objetivo (000) E1-S	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541
Share de Mercado Objetivo E1-S (%)	0%	25%	25%	25%	35%	50%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Población Segmento Objetivo (000) E2-O	479	484	489	494	499	504	509	514	519	524	529	535
Población Segmento Objetivo (000) E1-S		0%	0%	10%	15%	20%	23%	25%	27%	30%	27%	30%
Total Población Objetivo (000)		97	282	382	459	592	743	812	879	900	943	965
Consumidores Snacks	83%	80	234	317	381	491	617	674	729	747	783	801
Consumo Pot Snacks Frutos Secos (Kg)	10,295	30,984	43,683	52,516	67,710	85,010	92,914	100,588	103,022	107,912	110,455	
Ventas Snacks Frutos Secos (Kg)	8,545	25,717	36,257	43,588	56,199	70,558	77,118	83,488	85,508	89,567	91,678	

11.C Proyección supuestos de ventas de snacks.

SUPUESTOS VENTAS II- Ingresos por ventas y Precios unitarios												
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Precio Promedio Venta Snack (kg)- Directa	350	454	544	631	697	753	795	827	860	894	930	967
Distribución Venta Directa (kg)	40%	3,418	10,287	14,503	17,435	22,480	28,223	30,847	33,395	34,203	35,827	36,671
Ventas Directa (000\$)	1,550	5,599	9,157	12,154	16,924	22,438	25,505	28,716	30,587	33,320	35,470	
Precio Promedio Venta Snack (kg)- Repos	245	336	420	503	569	626	670	703	738	775	814	855
Distribución Venta Directa (kg)	60%	5,127	15,430	21,754	26,153	33,720	42,335	46,271	50,093	51,305	53,740	55,007
Ventas Consignación (000 \$)	1,721	6,474	10,953	14,879	21,102	28,349	32,533	36,982	39,770	43,741	47,010	
Ventas Snacks (000 \$)	3,271	12,073	20,110	27,033	38,026	50,786	58,038	65,697	70,357	77,061	82,480	

11.D Proyección supuestos costo de producción

SUPUESTOS COSTO PRODUCCION												
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Costo Promedio Materia Prima (\$/Kg)	98	134	168	201	228	250	268	281	295	310	326	342
Costo Materia Prima (000 \$)	1,147	4,316	7,302	9,919	14,068	18,899	21,689	24,654	26,514	29,161	31,340	
Cantidad Operarios (q)		1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
Jornales y Cargas Mensual Operarios (\$/pers)	15,000	19,800	27,126	33,908	40,689	45,979	50,576	54,117	56,823	59,664	62,647	65,779
Costo Directo Mano de obra en (000 \$)		257	353	441	1,058	1,195	1,972	2,111	2,955	3,103	3,258	3,421
Costo de Estructura en (000 \$)	70%	882	1,208	1,510	1,813	2,048	2,253	2,411	2,531	2,658	2,791	2,930
Comisiones de Venta en (000 \$)	10%	155	560	916	1,215	1,692	2,244	2,550	2,872	3,059	3,332	3,547
Costo eléctrico Máquinas		8	28	38	42	54	64	72	77	80	83	85
Otros Costos Directos (000 \$)	1,302	2,149	2,905	4,128	4,990	6,533	7,144	8,435	8,899	9,464	9,983	
Costo de MP vendida (\$/kg)	287	251	282	322	339	360	374	396	414	431	451	

11.E Proyección Supuestos Costos de comercialización y Costo de Mercadería vendida

SUPUESTOS COSTO COMERCIALIZACION											
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Máquinas En plaza	25	75	105	125	165	200	230	245	255	265	270
Cantidad Repositores	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	5.00	5.00	6.00	6.00	6.00
Sueldo y Cargas Mensual Repositores	18,000	18,000	24,660	30,825	36,990	41,799	49,197	51,657	54,240	56,952	59,799
Cantidad Técnicos	1.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Sueldo y Cargas Mensual Técnicos	24,000	24,000	32,880	41,100	49,320	55,732	61,305	65,596	68,876	72,320	75,936
Costo Anual Estructura (000 \$)	30%	378	518	647	777	878	966	1,033	1,085	1,139	1,196
Canitdad de Vehículos	1.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Gastos Movilidad Mensual por Vehículo	12,000	12,000	16,440	20,550	24,660	27,866	30,652	32,798	34,438	36,160	37,968
Costos Comercializacion (\$)	1,068	1,784	3,411	4,094	6,228	6,851	7,970	9,677	10,866	11,409	11,980
Costo Commercializ (\$/kg)	125	69	94	94	111	97	103	116	127	127	131
Costo Total de Ventas (\$)	3,517	8,249	13,618	18,141	25,287	32,283	36,803	42,766	46,279	50,034	53,303
Costo De ventas (\$/kg)	412	321	376	416	450	458	477	512	541	559	581

11.F Proyección Supuestos Costos Administrativos

SUPUESTOS COSTO ADMINISTRACION											
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Cantidad Administrativos	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3
Sueldo Y cargas Mensual Administrativos	25,500	25,500	34,935	43,669	52,403	59,215	65,136	69,696	73,181	76,840	80,682
Sueldo y cargas Mensual Gerente	52,500	52,500	71,925	89,906	107,888	121,913	134,104	143,491	150,666	158,199	166,109
Honorarios y Gastos Papeleria	12,000	12,000	16,440	20,550	24,660	27,866	30,652	32,798	34,438	36,160	37,968
Gastos Marketing	5,000	83,495	108,543	54,706	60,176	60,000	62,400	64,800	67,200	69,600	72,000
Seguros Contratados	89.22	209.92	273.13	315.68	399.28	453.58	499.70	479.00	430.30	380.22	316.50
Costos Administración (000 \$)	1,331	1,905	2,311	2,756	3,918	4,321	4,636	4,821	5,987	6,214	6,441

11.GSupuestos Inversión en Activos y Amortizaciones

SUPUESTOS AMORTIZACION E INVERSION EN ACTIVOS FIJOS												
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Saldo Inicial (000 \$)	-	-	1,210	1,146	1,082	1,543	1,451	1,360	1,793	1,674	1,555	1,436
Altas Bienes de Uso Planta (000 \$)	76,250	1,273	-	-	552	-	-	552	-	-	-	-
Vida Útil (años)	20											
Total Amortización Planta. (000 \$)	64	64	64	91	91	91	119	119	119	119	119	119
Saldo Final Planta (000 \$)	1,210	1,146	1,082	1,543	1,451	1,360	1,793	1,674	1,555	1,436	1,318	
Saldo Inicial (000 \$)	0	1,653	5,768	7,814	8,838	11,615	13,596	14,781	14,064	12,648	11,144	
Altas Bienes de Uso Planta (000 \$)	4	1,837	4,776	3,009	2,206	4,400	4,004	3,564	1,848	1,276	1,320	682
Vida Útil (años)	10											
Total Amortización Maq. (000 \$)	184	661	962	1,183	1,623	2,023	2,380	2,564	2,692	2,824	2,640	
Saldo Final Máquinas (000 \$)	1,653	5,768	7,814	8,838	11,615	13,596	14,781	14,064	12,648	11,144	9,186	
Saldo Inicial (000 \$)	-	111	83	208	142	243	163	83	228	140	93	
Altas Bienes de Uso Vehículos (000 \$)	8.33	139	190	-	208	-	-	233	-	-	-	
Vida Útil (años)	5											
Total Amortizacion Vehiculos (000 \$)	28	28	66	66	107	80	80	88	88	47	47	
Saldo Final Vehiculos (000 \$)	111	83	208	142	243	163	83	228	140	93	47	
Amortizaciones (000 \$)	275	753	1,092	1,340	1,822	2,194	2,578	2,772	2,899	2,989	2,806	
Bienes de Uso (000 \$)	2,974	6,997	9,104	10,523	13,309	15,119	16,657	15,967	14,343	12,674	10,550	
Δ CAPEX (000 \$)	3,249	4,776	3,199	2,758	4,608	4,004	4,116	2,081	1,276	1,320	682	

11.H Supuestos Impuestos, Deuda y Capital de Trabajo.

		SUPUESTOS IMPUESTOS										
En 000 \$		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Impuesto IIBB	5%	164	604	1,005	1,352	1,901	2,539	2,902	3,285	3,518	3,853	4,124
Impuesto Ganancia Minima presunta	1%	2	4	5	6	7	9	9	9	8	8	7

		SUPUESTOS DEUDA										
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Saldo Inicial (000 \$)	1,500	1,500	1,350	1,200	1,050	900	750	600	450	300	150	
Amort Principal (\$)	10	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	
Tasa de Interés (%)	52%											
Intereses (\$)		780	702	624	546	468	390	312	234	156	78	
Saldo Final (\$)		1,350	1,200	1,050	900	750	600	450	300	150	-	

		CAPITAL DE TRABAJO										
(000 \$)		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Cuentas a Cobrar	18	161	595	992	1,333	1,875	2,505	2,862	3,240	3,470	3,800	4,068
Inventarios	30	201	531	839	1,155	1,566	2,090	2,370	2,720	2,911	3,175	3,396
Cuentas a Pagar	30	197	303	470	563	834	918	1,036	1,192	1,385	1,448	1,514
Capital de Trabajo	18.00	165	824	1,360	1,925	2,608	3,677	4,196	4,768	4,995	5,526	5,950
Δ WC		165	658	702	1,223	1,385	2,291	1,904	2,863	2,132	3,395	2,555

11.I Supuestos tasa de descuento- WACC

Tasa de Descuento WACC			
Local Capital Asset Pricing Model (Ke)		Debt (Kd)	
Equity / (Equity + Debt)	59.1%	Cost of Debt (%)	3.1%
Debt / (Equity + Debt)	40.9%	After-tax Cost of Debt (%)	2.0%
Risk-free Rate (%)	1.7%	Levered Beta	1.14
Premium Argentina (%)	5.7%	Equity / [Debt x (1-t) + Equity]	0.82
Premium Equity (%)	8.5%	Unlevered Beta	0.93
Relevered Beta	1.36	[Debt x (1-t) + Equity] / Equity	1.45
Levered Cost of Equity (%)	18.9%	Relevered Beta	1.36
WACC (%)			12.01%

11. Estado de resultados y estado de situación patrimonial

ESTADO DE RESULTADOS											
En (000 U\$D)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	196	556	882	1,078	1,521	1,953	2,150	2,346	2,426	2,569	2,661
Costo de Ventas	211	380	597	724	1,011	1,242	1,363	1,527	1,596	1,668	1,719
Utilidad Bruta	(15)	176	285	355	510	712	786	819	830	901	941
Gastos Administración y Ventas	89	116	145	164	233	264	279	289	328	336	341
EBITDA	(104)	61	139	191	277	448	507	529	503	565	600
Amortizaciones	16	35	48	53	73	84	95	99	100	100	91
EBIT	(121)	26	91	137	204	363	412	430	403	466	510
Intereses	47	32	27	22	19	15	12	8	5	3	-
EBT	(167)	(6)	64	116	185	348	400	422	397	463	510
Ganancias	-	-	22	40	65	122	140	148	139	162	178
RDO NETO	(167)	(6)	42	75	120	226	260	274	258	301	331

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL											
En (000 U\$D)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVO	209	402	523	572	745	855	917	899	834	782	712
Caja y bancos	10	27	44	53	75	96	106	116	120	127	131
Cuentas a Cobrar	10	27	44	53	75	96	106	116	120	127	131
Inventarios	12	24	37	46	63	80	88	97	100	106	110
Activo Corriente	31	79	124	152	213	273	300	329	340	359	372
Propiedad Planta y equipos	72	53	47	62	58	52	66	60	54	48	43
Máquinas	99	266	343	352	465	523	547	502	436	371	296
Vehiculos	7	4	9	6	10	6	3	8	5	3	2
Activo No Corriente	178	322	399	420	532	582	617	570	495	422	340
PASIVO + PN	209	402	523	572	745	855	917	899	834	782	712
Cuentas a Pagar	12	14	21	22	33	35	38	43	48	48	49
Pasivo Corriente	12	14	21	22	33	35	38	43	48	48	49
Deuda Financiera	81	55	46	36	30	23	17	11	5	-	-
Pasivo No Corriente	81	55	46	36	30	23	17	11	5	-	-
Pat. Neto	117	332	457	514	682	796	862	846	781	733	663

11.K Flujo de fondos descontado

FLUJO DE FONDOS											
En (000 U\$D)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
EBITDA	(104)	61	139	191	277	448	507	529	503	565	600
Δ WC	10	30	31	49	55	88	71	102	74	113	82
Impuestos	35%	-	-	2	3	5	5	5	5	5	6
Flujo de Fondos Operativo	(114)	30	109	140	219	355	431	422	424	447	512
Δ CAPEX	195	220	140	110	184	154	152	74	44	44	22
Flujo de Fondos Libre	(309)	(190)	(32)	30	34	201	279	348	380	403	490
Valor Terminal	1.00%										4,497
FCF	(309)	(190)	(32)	30	34	201	279	348	380	403	4,987
Escudo Fiscal	-	-	(1)	0	0	0	0	0	0	0	-
Intereses	3	1	1	1	1	1	0	0	0	0	-
Deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Debt Cashflow	3	1	1	1	1	1	0	0	0	0	-

VAN (000 U\$D) 1,855

TIR (%) 34.96%

IR (%) 138%

11.L Análisis de Sensibilidad en M U\$D

ANALISIS SENSIBILIDAD M U\$D	Precio/consumo VAN		
	Precio Ticket (\$/50 grm)		
Grms/capita	17.50	22.00	30.00
90	(2.26)	0.67	4.65
106	(1.52)	1.87	6.55
122	(0.80)	3.06	8.39

11.M Detalle Inversión inicial y Gastos Fijos

ACTIVOS FIJOS INVERSION INICIAL		SUPUESTOS GASTOS FIJOS	
	U\$D		Costo anual \$
2 Zarandas	2,400	Alquiler Depósito	720,000
2 Descascadora	1,600	Servicios	420,000
Calibradora	2,500	Mantenimiento y Gasto Gral	120,000
1 Tambores Tostadoras	1,750	Gastos Papelería	60,000
1 horno Secador	30,000	Honorarios Contable	84,000
Lavadora Rotativa	3,000	Logística y Mant Vehículos	144,000
Calibradora de cilindro	3,500	Certificaciones	7,000
Tambor Mezclador	1,500	Seguros Contratados	89,224
Freidora continua	15,000	Total Gastos Estructura	1,644,224
Mesas de trabajo	4,000	Salarios Operarios	195,000
Tolvas	2,000	Salarios Repositores	234,000
3 Chimangos	2,000	Salarios Técnicos	312,000
PCs	4,000	Salarios Administrativos	331,500
Muebles	3,000	Salario Gerente Comercial	682,500
Subtotal Equipamiento	76,250	Total Salarios	1,209,000
3 camionetas Kangoo	8,333		
Subtotal Vehiculos	8,333	INVERSION MAQUINAS	U\$D/Unidad
Constitución Societaria	2,000	Costo Máquina	4,400
Registros y Habilitaciones	2,000		
Subtotal Startup	4,000		

11.Tarifario Vigente Salarios de trabajadores de Industria Alimenticia

PLANILLA DE RETRIBUCIONES BASICAS - CCT 244/94

	Mayo/Julio 2014	Sept 2014/Abril 2015
ELABORACION, ENVASAMIENTO Y VARIOS	20,00%	15,00%
OPERARIO	\$ 37,20	\$ 41,85
OPERARIO GENERAL	\$ 38,66	\$ 43,49
OPERARIO CALIFICADO	\$ 40,07	\$ 45,07
MEDIO OFICIAL	\$ 41,90	\$ 47,14
OFICIAL	\$ 45,70	\$ 51,41
OFICIAL GENERAL	\$ 48,42	\$ 54,47
OFICIAL CALIFICADO	\$ 50,68	\$ 57,01
MANTENIMIENTO		
OPERARIO CALIFICADO	\$ 40,07	\$ 45,07
MEDIO OFICIAL GENERAL	\$ 48,42	\$ 54,47
OFICIAL DE OFICIOS VARIOS	\$ 49,57	\$ 55,77
OFICIAL DE OFICIOS GENERALES	\$ 52,98	\$ 59,60
OFICIAL CALIFICADO	\$ 55,70	\$ 62,67
ADMINISTRACION		
CATEGORIA I	\$ 7.446,74	\$ 8.377,59
CATEGORIA II	\$ 7.872,17	\$ 8.856,19
CATEGORIA III	\$ 8.603,77	\$ 9.679,24
CATEGORIA IV	\$ 9.371,94	\$ 10.543,43
CATEGORIA V	\$ 9.832,87	\$ 11.061,98
CATEGORIA VI	\$ 10.716,30	\$ 12.055,83
2do JEFE DE SECCION	\$ 12.406,30	\$ 13.957,08
PERSONAL OBRERO MENSUALIZADO		
CELAD., CUIDADORES Y CAMARERA COMEDOR	\$ 7.375,81	\$ 8.297,79
ENCARGADA, AYUD. COCINA COM. PERSONAL	\$ 7.517,63	\$ 8.457,33
PORTEROS Y SERENOS	\$ 7.801,29	\$ 8.776,45
AYUDANTE REPARTIDOR	\$ 7.517,63	\$ 8.457,33
COCHINERO COMEDOR PERSONAL	\$ 7.943,10	\$ 8.935,99
CHOFER Y CHOFER REPARTIDOR	\$ 8.155,83	\$ 9.175,31
SECADORES DE ARROZ, MAQUINISTAS Y ESTIBADORES, MAS EL SUPLEM POR BOLSA DE:	\$ 1,49	\$ 1,67
MANEJAR CAMION CON ACOPLADO	\$ 461,32	\$ 518,98
POR CADA BULTO DE 50Kgs.	\$ 0,70	\$ 0,78
POR CADA BULTO DE 51 A 60 Kgs.	\$ 0,91	\$ 1,03
ALMUERZO O CENA (art. 14)	\$ 76,49	\$ 86,05

Fuente: Sindicato de Trabajadores Industria Alimenticia

BIBLIOGRAFIA

Libros y publicaciones académicas

- “El Plan de negocio” Apunte de Cátedra. Adaptación y resumen de capítulo 6 del libro *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st de* Timmons, J.A and Spinelli, S. Century. Mc-Graw Hill Irwin, 7 Edición 2007.
- Kotler, P. *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1967.
- Dvoskin, R *Fundamentos de Marketing* Editorial Granica,2004.
- Ansoff, I. *Strategies for Diversification* – Harvard Business Review, Oct 1957
- Porter M. *On Competition*. Harvard business School Publishing, 1998
- Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* Edit Paperback,2010.
- Bygrave, W. y Zacharakis, A. *Opportunity recognition, Shaping and Reshaping” Entrepreneurship* John Wiley & Sons, Inc USA. Capítulo 3. 2007
- Bygrave, W. y Zacharakis, A. “The entrepreneurial Process” *Entrepreneurship* (2007) John Wiley & Sons, Inc USA. Capítulo 2.
- McKinsey Inc, Copeland T., Koller T, Murrin J. *Valuation: measuring and managing the value of companies*.John Wiley & Sons Tercera edición 2000
- Hawawini G. Viallet G. *Finance for Executives; Managing for Value Creation*. South-Western College Publishing. 1999

Trabajos de Investigación e informes sectoriales

- Arroyo P. *“Fondo Nestlé para la Nutrición; Fundación Mexicana para la Salud, México, D. F., México. 2008*
- Nielsen; *Snack Attack-What consumers are reaching around the World, Septiembre 2014.*
- Nielsen; *Global Customer Survey. 2011*
- Nielsen: *Global Survey on Corporate Socail Responsibility 2013*
- Canadean: *Savory Snacks Markets In Argentina- Market snapshot to 2019, Junio 2015*
- Technavio: *Global Savoury Snack Markets 2015-2019, 2015.*

- ProEcuador: Mercado Snacks Argentina parte I. Instituto de promoción de exportaciones e inversiones. Ministerio de Comercio exterior Ecuador. 2015
- Unicef La educación en Cifras- Indicadores seleccionados para la caracterización del sistema educativo.
- Innova Market Insights – top 10 Trends for 2015: the impact on sweets & Snacks.. ISM 2015
- Zapata M., Roviroso A., Caramuega, E. Patrones de Snakeo de la población Argentina, CESNI 2015.
- Kantar Worldpanel: Análisis Diario de consumo snacks Argentina, 2014

Artículos periodísticos

- Guitierrez Rubí A. 6 riesgos clave de los millenials los nuevos consumidores. Revista ForbesMéxico, 22 de diciembre 2014.
- Empresas B: www.sistemab.org

