



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

***Importación y distribución de pulpa de guanábana en CABA y GBA***

**Autor: Doménica Martinetti**

**Legajo: 24286**

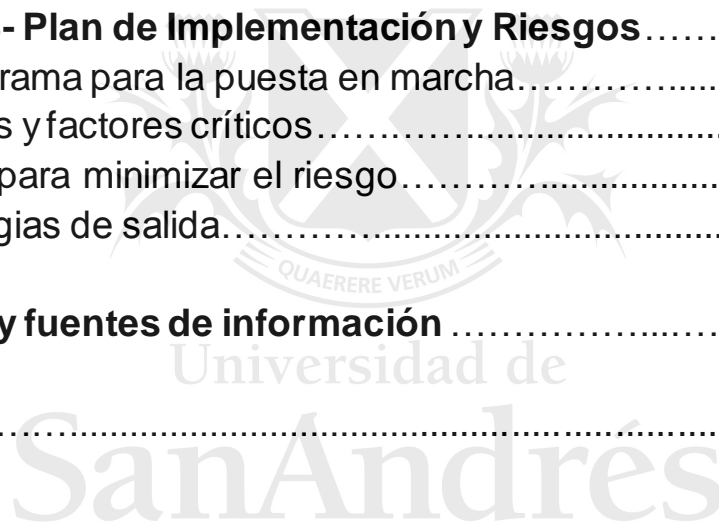
**Mentor: David Bertagni**

**Buenos Aires, 27 de Julio de 2017**

## Índice

<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1- Introducción.....</b>	<b>4</b>
Situación actual.....	4
Evaluación de la oportunidad.....	9
Negocio propuesto para capturar la oportunidad.....	12
Modelo de negocio (CANVAS).....	18
Herramientas de Análisis.....	23
Metodología.....	22
<b>CAPITULO 2- Análisis del Sector.....</b>	<b>25</b>
Las 5 fuerzas de Porter.....	25
Macro- niveles (Análisis PEST).....	30
Micro- niveles.....	34
Análisis FODA.....	35
Investigación de Mercado.....	37
Relevamiento de campo.....	42
Participación en el mercado .....	44
Estimación de la demanda.....	45
<b>CAPITULO 3- Plan de Marketing.....</b>	<b>49</b>
Modelo de las cuatro P.....	51
<b>CAPITULO 4- Operaciones del Negocio.....</b>	<b>55</b>
Ubicación.....	55
Mano de obra requerida.....	56
Políticas de control de inventario, de compras y de Prod.....	56
Proveedores.....	58
<b>CAPITULO 5- Costos, Finanzas e Inversión.....</b>	<b>59</b>
Ingresos y costos.....	60
Inversión.....	63

Estado de resultado proyectado.....	64
Período de recupero de la inversión.....	66
<b>CAPITULO 6- Equipo.....</b>	<b>66</b>
<b>CAPITULO 7- Aspectos Legales.....</b>	<b>67</b>
Sociedad.....	67
Impuestos.....	68
Leyes.....	68
Habilitaciones y seguros.....	69
<b>CAPITULO 8- Plan de Implementación y Riesgos.....</b>	<b>69</b>
Cronograma para la puesta en marcha.....	70
Riesgos y factores críticos.....	70
Planes para minimizar el riesgo.....	72
Estrategias de salida.....	72
<b>Bibliografía y fuentes de información.....</b>	<b>74</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>77</b>



## Resumen ejecutivo

El siguiente plan de negocios tiene como objetivo evaluar la viabilidad tanto comercial como económica de introducir una fruta exótica conocida como Guanábana en CABA y GBA respectivamente.

Se crea un escenario favorable para el negocio a partir de los pronósticos en el crecimiento del PBI en los próximos años; los incentivos hacia la inserción económica internacional de la Argentina; y el interés por el argentino de probar productos innovadores con buen sabor y que a su vez aporten grandes beneficios a la salud.

Cada vez más, los sabores de frutas exóticas ganan terreno en Buenos Aires. Tanto es así que estudios recientes revelan que a la hora de pedir un helado de frutas, el maracuyá es el sabor preferido de los argentinos. De aspecto desconcertante, aromas penetrantes y sabores sorpresa, las frutas exóticas como el mango, el maracuyá y el acaí, ofrecen un mundo de nuevas sensaciones para los fanáticos de la experimentación culinaria.

El modelo de negocio se basa en la importación desde Ecuador, país tropical, de pulpa de guanábana para ser distribuida y comercializada en heladerías artesanales y restaurantes/bares para la realización de helados y jugos naturales. El proveedor de la pulpa será EXOFRUT tropical juices & concentrates, ubicada en la ciudad de Guayaquil. Se comenzará importando un total de 6.000 bolsas (equivalente a 6.000 kg. de pulpa congelada) por mes, lo que representa captar un 0,95% de participación en el mercado, el primer año.

El valor que se le está agregando al consumidor final es el de tener la posibilidad de experimentar una nueva fruta que es conocida como “La fruta milagrosa”. Además de ser exótica, tropical, fresca y deliciosa, se está haciendo conocida a nivel mundial por la gran cantidad de beneficios que aporta a la salud.

El emprendimiento requerirá una inversión inicial de **\$1,255,938** y se estima su recupero en el **tercer año**. Se presenta un VAN de **\$25,832,43** y una TIR del **137%**, teniendo en cuenta una tasa de descuento del **30%** y un crecimiento a perpetuidad del **3%** a partir del quinto año.

## CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

### Situación actual

#### El futuro del comercio internacional de Argentina y el mundo

Según el Pronóstico del Comercio Internacional<sup>1</sup>, se prevé en el mundo una recuperación de los mercados emergentes debido a una serie de acuerdos de liberalización del comercio. Estos acuerdos están destinados a cambiar las reglas del juego acelerando el crecimiento y llevándolos de nuevo a niveles que no se han vuelto a registrar desde antes de la crisis financiera.

En el mediano plazo, la expansión se acelerará a partir de 2017 debido al comercio entre mercados emergentes, ya que estos países concentrarán sus esfuerzos en otras economías en desarrollo con un mercado de consumidores de clase media de gran potencial.

De un crecimiento promedio del 1,5% entre 2012 y 2014, el comercio mundial de mercaderías debería incrementarse en alrededor del 8% al año a partir de 2017.

En la Argentina, el pronóstico establece que el crecimiento del PBI se recuperará y llegará a un 3,3% anual en el período 2020-30, más que lo esperado para su principal socio comercial, Brasil, que alcanzará un 2,9 % anual.

El valor de las importaciones en junio fue 15,4% superior al registrado en igual mes del año anterior (aumento de 786 millones de dólares). Los precios subieron 5,8% y las cantidades 9,0%. Crecieron las importaciones de Piezas y accesorios para bienes de capital (32,3%); Vehículos automotores de pasajeros (25,6%); Bienes intermedios (18,1%); Bienes de consumo (13,2%) y Bienes de capital (10,0%). (Ver **Anexo 1**).

---

<sup>1</sup> Pronóstico elaborado por HSBC y Oxford Economics

Concentrándonos en el proyecto, son varias las empresas que comenzaron a importar frutas para colocarlas en el mercado interno local, cosa que hasta fines del año pasado sonaba casi impensable.

Una de las principales razones es gracias a las licencias de importación que en la actualidad se autorizan en menos de 48 horas.

### **Las frutas exóticas en Argentina**

Así como lo afirma un artículo del diario Clarín<sup>2</sup>, Los frutos exóticos como el mango, kiwi, papaya, lychee, y arándanos avanzan en el país dejando hasta principios del año pasado un ingreso de US\$110 millones por exportaciones. A su vez, otros frutos exóticos como berries, más peras asiáticas, también bananas, entre otros, arman un negocio local de unos US\$300 millones. Según los especialistas, son productos cuyo valor mayorista va de 1 a 5 dólares por kilo y es de hasta 10 dólares en el segmento minorista. (Clarín, 2016)

Se exportan en un 30% y el consumo interno es de 5 kilos anuales por habitante en el país.

La producción nacional está liderada por el NOA (Noroeste argentino), seguido por el NEA (Noreste argentino) y el sudeste bonaerense. Según datos del INTA<sup>3</sup>, la actividad tiene fuerte impacto en las economías del NOA y del NEA. Entre ananá, papaya, palta, banana y mango el total de producción en esas regiones es de 115.350 toneladas.

Según el artículo, este fenómeno culinario se da gracias a aparición de consumidores gourmet e inmigrantes que traccionan la actividad.

En la Argentina, el arándano, el kiwi y algunas frutas tropicales experimentan una etapa de expansión, según el INTA. Mientras el arándano se orienta a la exportación, el kiwi se destina principalmente al mercado interno. La

---

<sup>2</sup> Diario Clarín [https://www.clarin.com/agricultura/frutos\\_tropicales-exportaciones\\_0\\_H18IT1AOvQx.html](https://www.clarin.com/agricultura/frutos_tropicales-exportaciones_0_H18IT1AOvQx.html)

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. <http://www.inta.gob.ar>

banana y el mango son los principales cultivos tropicales de una cadena en la que predominan los productores chicos y familiares, con difícil acceso a la tecnología.

El artículo hace referencia a uno de estos emprendimientos innovadores dedicado a la producción y comercialización de frutas exóticas. La empresa se llama Frutasia y se encuentra en la provincia de Formosa. Se menciona que en el año 2000 con una inversión inicial de US\$500.000, se cultivó mango, guayaba, papaya, lychee, star fruit (fruta estrella o carambola), dragon fruit, maracuyá, sandía sin semilla, lima y jack fruit. Suchin Cheng, dueño del emprendimiento, aseguró en el 2016 que “Todo llega a Buenos Aires, a las verdulerías, hoteles y restaurants y cada vez más es aceptado por el público argentino” (Clarín, 2016). Estos productos también se exportan a Japón, Taiwán, Alemania, Francia, España y Suiza. Además, se les suma valor mediante la elaboración de jugos y helados.

### **El consumo de frutas**

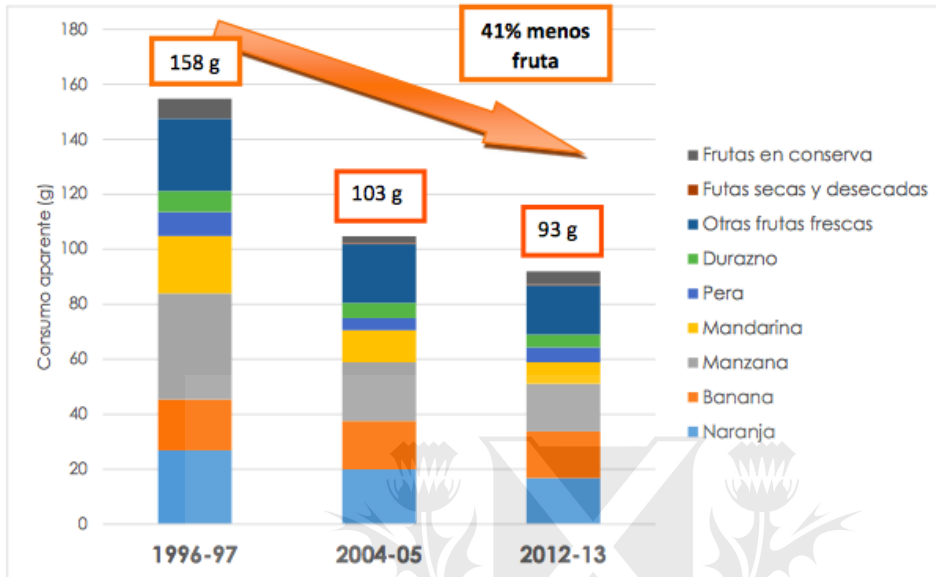
No caben dudas de que en el país existe cada vez más una mayor conciencia por gran parte de la población de lo que se ingiere, agregándole a la dieta diaria alimentos saludables y nutritivos.<sup>4</sup> Sin embargo, si nos enfocamos en el consumo de frutas frescas, sorpresivamente podemos identificar una contradicción.

La mesa de los argentinos carece de frutas y hortalizas, que son una fuente importante de vitaminas antioxidantes y previenen enfermedades como la obesidad, el cáncer y la hipertensión. Así lo aseguraron varios expertos que participarán del Congreso Argentino de Nutrición número XVIII.

---

<sup>4</sup> <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf>

Consumo promedio de frutas entre 1996-7 y 2012/13 (g/Adulto Equivalente/d)



Fuente: <http://www.cesni.org.ar/wp-content/uploads/2016/06/Consumo-frutas-y-hortalizas-OBSERVATORIO-Final.pdf>

Como podemos notar, en ningún período el consumo alcanzó los 400 g diarios que recomienda la Organización Mundial de la Salud. En 1996-97 la suma de hortalizas y frutas alcanzaba los 309 g y en 2012-13 se consumió un 27% menos que es cerca de la mitad de lo recomendado.

"La alimentación de los argentinos es poco variada y esto implica, entre muchas otras cosas, que no recibimos todos los nutrientes que necesitamos. De hecho, según el score de variedad dietaria, nuestra dieta es 'pobre', dado que ingerimos menos de 20 alimentos diferentes por semana (de 20 a 24 diferentes semanales se considera 'regular'; 25 a 29, 'bueno' y más de 30, 'muy bueno')". Así sentenció la médica especialista en Nutrición Mónica Katz el modo en que se nutren los argentinos. (INFOBAE, 2016).

Podríamos concluir que la falta de conciencia con respecto al cuidado de la salud propia no es una de las razones principales de porqué los argentinos no



tienen una alimentación adecuada, pero sí lo podría llegar a ser la poca variedad.

A su vez, la industria argentina del jugo de frutas utiliza como materia prima principal a los concentrados, envasados en bolsas escépticas y en menor proporción se utilizan la pulpa congelada o enlatada. Esto se da porque, entre otros aspectos, estos productos conllevan en su composición una gran parte de agua, encareciendo el transporte al Mercosur. Por otra parte, el formato de pulpa congelada le impide a la fruta de que pierda gran parte de sus propiedades durante el proceso productivo y no contienen agregados artificiales como conservantes, estabilizantes y aromatizantes.

### **La Ley de Jugos Naturales**

La falta del consumo de frutas naturales en el país es una problemática que en la Argentina se está haciendo notar y favorablemente se están tomando medidas para intentar reinvertir la situación actual.

En el 2015, se promovió un proyecto de ley presentado por el diputado nacional por la provincia de Formosa, Luis Basterra, llamado Ley de Jugos Naturales. Esta ley se basa en reducciones impositivas para las empresas que utilicen frutas o productos regionales para la elaboración de bebidas.

En un artículo del diario UNO de Entre Ríos, Basterra explicó que “Argentina es el país con más consumo de gaseosa en el mundo, alrededor de 100 litros por año, por lo cual es de vital importancia reorientar el consumo de estas bebidas hacia líquidos más saludables”. “Nosotros trabajamos la medida que amplía el beneficio impositivo a aquellas bebidas que utilicen un 75% de azúcar y un 10% de pulpa. Estamos viendo qué porcentaje de impuesto debiera tener, tal vez cercano al 20%”, indicó Basterra. (Diario UNO, 2014).

A pesar de que este proyecto no favorece directamente a nuestro negocio (ya que la pulpa de fruta que vamos a vender es importada), es un indicador claramente positivo de que los jugos realizados a base de pulpa de fruta van a comenzar a ganar terreno de a poco impulsando el consumo de jugos naturales en todo el país.

## **Evaluación de la oportunidad**

La guanábana es una de las frutas tropicales que mayor energía nos puede aportar a nuestro cuerpo, ya que contiene vitamina C, potasio, calcio, magnesio, aminoácidos y alcaloides, un compuesto muy beneficioso para nuestro organismo que ayudan a tener una mejor salud.

Cada vez más, notamos que el argentino es un comprador racional que se detiene en los atributos y funcionalidad del producto, el cual debe aportar beneficios saludables. Esto parte de una tendencia vinculada no solo por la preocupación estética, sino también por el concepto integral que abarca lo físico, lo mental y lo espiritual.

Actualmente, se percibe en el mercado argentino productos de bajo tenor calórico anunciando que no contienen azúcar, colesterol ni grasas trans; por el contrario, comunican que son una combinación de nutrición y salud. A partir de esta situación, en el sector de alimentos y bebidas, se suman a las góndolas de los supermercados las versiones más livianas, ofreciendo al consumidor una nueva alternativa de consumo.

La idea de introducir una fruta exótica en formato de pulpa congelada es una excelente oportunidad para fomentar su consumo como fruta fresca, y en su forma más popular en el mundo que son los jugos, y en el caso de Argentina, también los helados.

### **Los clientes potenciales**

Se detectó una oportunidad en los distintos canales de comercialización en la provincia a partir de los siguientes factores: La existencia de un mercado significativo en relación al consumo de helados artesanales de frutas en los últimos años y un comportamiento favorable por parte de la población en relación al uso de frutas exóticas como materia prima para alimentos y bebidas.

Por un lado, se detecta una oportunidad dentro de la industria del helado debido a que la Argentina se encuentra ubicada dentro de los 10 principales

consumidores de helado del mundo. La AFADHYA <sup>5</sup> (2014) aseguró que la Argentina, con siete kilos de helados per cápita, está entre los países de mayor consumo de este producto en el mundo y a su vez, se incrementó el volumen que se consume en los meses más fríos del año. (Ver **Anexo 2**)

Con respecto al helado artesanal, según el diario “El Día” de La Plata (2015) un 80% de la población consumía helado artesanal habitualmente y un 27% todo el año.

La Asociación realizó una investigación en dos etapas sobre el consumo de helado artesanal tanto en invierno como en verano, para mostrar la desestacionalización y brindar datos actualizados. Los resultados demuestran que el helado artesanal es el preferido dentro de la categoría tanto en invierno como en verano, con un consumo equilibrado entre mujeres (54%) y hombres (46%). En la investigación, los consumidores reconocen al Helado Artesanal como el más natural, el más rico y el de mayor elaboración.

Otro gran factor tiene que ver con el incremento del consumo mundial, incluyendo a la Argentina, de frutas exóticas como lo son el mango y el maracuyá. Una investigación de mercado de Wonder, promovida por AFADHYA, reveló que el maracuyá, a la hora de pedir un helado de frutas, es el sabor preferido de los argentinos. (INFOBAE, 2016).

A su vez, agrega que la tendencia del verano está vinculada al consumo de mix de frutas e ingredientes frescos, que son la materia prima principal del helado en esta estación del año. La buena calidad y las combinaciones ofrecidas por cada heladería artesanal generan un resultado favorable para cada uno de estos gustos.

La pulpa de guanábana se va a destinar también a restaurantes para ser utilizada como materia prima para jugos naturales.

---

<sup>5</sup> Asociación Fabricantes Artesanales de Helados y Afines

En un artículo de La Nación, las frutas exóticas año tras año salen a la conquista de Buenos Aires. De aspecto desconcertante, aromas penetrantes y sabores sorpresa, ofrecen un mundo de nuevas sensaciones para los fanáticos de la experimentación culinaria. "Los comensales se encuentran con sabores ácidos, picantes, frescos, llenos de contrastes", explica el colombiano Santiago Macías, chef del restaurante iLatina en Buenos Aires. "Mezclados, estos frutos generan asombro, y es una de las claves de la aceptación de iLatina." Agregó.

Las frutas exóticas como la maracuyá, el kiwi y la guayaba derriban fronteras gracias a la difusión, y se pueden conseguir frescas cada vez más en mercados de casi todos los países. En la Argentina, mientras algunas se adoptan inmediatamente y se incorporan al gusto popular, otras pasan de largo como una paleta de colores de temporada.

Allí estuvo el kiwi, que en los 90' apareció con promesas de alta concentración de vitamina C y su vistosa disposición radial de semillas oscuras en contraste con el verde claro de la pulpa y se quedó, aunque sea para decorar. Mejor suerte tuvo el maracuyá, que llegó acompañado del nombre sugestivo de "fruta de la pasión" de la mano de la cocina peruana. Por ese camino, transitan otras variedades de sabores no convencionales que llegan en forma de fruta madura y pulpa de países tropicales como Colombia y Ecuador. De la mano de la evolución y especificidad de las cocinas latinoamericanas una nueva oleada de variedades arribó en los últimos años. "Nosotros hacemos gastronomía de la costa colombiana, en la que se usan muchas frutas" afirmó el chef Macías. Entre ellas, enumera la guayaba, el mango y el tamarindo que ya son posibles de encontrar en un mercado. (La Nación, 2014).

Sin embargo, es importante aclarar que una de las limitaciones de nuestra propuesta frente a estas frutas es la forma en que se va a introducir en el mercado. Al principio, el consumidor no tendrá la fruta fresca ofrecida en las verdulerías y/o supermercados sino solamente la opción de conocer y probar la guanábana en formato de helados y jugos.

## Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Para definir el producto de nuestro negocio es importante proporcionar información sobre la materia prima de la pulpa que es la fruta.<sup>6</sup>

La fruta alcanza los 10 a 30 cm de longitud, y está revestida por una cáscara de color verde oscuro con varias espinas pequeñas, suaves y carnosas que se desprenden fácilmente cuando la fruta está madura. La aromática pulpa, con textura similar a la del algodón, es blanca, cremosa, jugosa y suave y su sabor ácido-subácido puede ser descripto como similar al del ananá y el mango.

### La fruta milagrosa

La guanábana es una fruta exótica que ha ganado conocimiento por ser excelente fuente de vitamina C y con antioxidantes de gran valor que protegen frente a una gran cantidad de enfermedades, incluido el cáncer. En un artículo de *salud* y bienestar extraído de la revista electrónica *Nosotras.com* (Noviembre, 2015) se detallan las propiedades de esta fruta que se hace conocer como “La fruta milagrosa”.

La guanábana, también conocida en algunos países como graviola, crece del árbol homónimo y destaca asimismo por su sabor agridulce que lo ha convertido en protagonista de postres y recetas varias, incluidos batidos y licuados. Pero lo cierto es que más allá de su particular sabor, esta fruta suma nutrientes de gran valor y múltiples beneficios.

Esta fruta es, como se mencionó, fuente de vitamina C, esencial para la prevención de enfermedades, ya que fortalece el sistema inmune, además de participar en otras funciones del organismo. También aporta cantidades significativas de vitaminas del complejo B - B1, B2, B3, B5 y B6- , así como minerales como el hierro, magnesio y potasio. En menor proporción, reporta aminoácidos, alcaloides y glucósidos.

---

<sup>6</sup> Consultado el 10 de julio de 2007.  
[http://huitoto.udea.edu.co/FrutasTropicales/mora\\_de\\_castilla.html](http://huitoto.udea.edu.co/FrutasTropicales/mora_de_castilla.html)

GRÁFICO 2: *Guanábana*



Fuente: <http://www.nosotras.com/salud/propiedades-de-la-guanabana-antioxidantes-495512>

A su vez, esta fruta tropical está considerada un poderoso anticancerígeno: existe evidencia de que el extracto de guanábana, obtenido a partir de sus hojas, suprimiría las células cancerígenas como consecuencia de su efecto citotóxico. Además, tendría la ventaja de no dañar las células sanas, sin efectos secundarios.

La fruta milagrosa también fortalece el sistema inmunológico, previniendo de enfermedades virales o infecciosas, beneficio atribuido principalmente a la vitamina C: 100 gramos de este fruto puede aportar hasta 20 mg de vitamina C (es importante recordar que la ingesta diaria recomendada es de 60 mg). Otro de sus beneficios es que protege el hígado y la vesícula biliar, debido a que sus antioxidantes y compuestos favorecen la eliminación de toxinas y desechos.

Al ser rico en calcio, este fruto ayuda a los huesos y al buen mantenimiento óseo y dental. Además, aporta fósforo, otro mineral constituyente del tejido óseo. Su consumo se recomienda a toda edad, pero está particularmente aconsejado para las mujeres que estén pasando por su menopausia.

Finalmente, vale destacar que la guanábana es un excelente energizante, brindando más vitalidad y energía, al tiempo que protege el sistema nervioso

gracias a su contenido de vitaminas del complejo B, esencial para los nervios y su función.

### ¿Por qué Ecuador?

La guanábana se origina en zonas tropicales de América del Sur, de tamaño pequeño. Su primera producción se obtiene a los 3 años de sembrada y pesa en promedio 2.9 Kg de los cuales 75.6% corresponden a la pulpa, el 4.8% es semilla; el 12.7% corresponde a la cáscara y el 6.9 al raquis.

En los países tropicales como el Ecuador, se desarrolla y produce normalmente, de 0 metros sobre el nivel del mar, hasta los 1,000 msm. La guanábana es sensible a temperaturas frías ya que en las zonas montañosas de altura, su producción baja considerablemente.

El Ecuador es considerado uno de los países con mayor diversidad de frutas en el mundo. Tanto su posición geográfica, como la variedad de climas; determinan la existencia de una variedad de frutos de la tierra no vistos en países similares. En los últimos años, se logró descubrir nuevos productos para la exportación como una alternativa en la industrialización de productos agrícolas, como la pulpa de fruta, para así dar un valor agregado mayor y aumentar los ingresos provenientes de las exportaciones (CORPEI Corporación de Promoción de Exportaciones, 2015). (Ver **Anexo 3**).

El Ecuador es un país exportador por excelencia en rubros en los cuales ha adquirido cierto grado de especialización, como banano y camarón, pero durante los últimos años ha fijado su atención en la exportación de productos no tradicionales como hierbas aromáticas, café orgánico, pulpas y concentrados de fruta, frutas exóticas deshidratadas, entre otras. En la actualidad el mercado de bebidas, pulpas y concentrados de frutas naturales está aumentando rápidamente en la mayoría de países industrializados, como es el caso de Alemania y Holanda, en Ecuador se registró un aumento del 100% en el volumen de exportaciones de

pulpa de fruta en los últimos años teniendo como principales socios comerciales a Europa, América del Norte y ciertos países asiáticos como Japón. (CORPEI, 2015)

### **El producto**

El proveedor de la pulpa congelada será la empresa EXOFRUT tropical juices & concentrates, una agroindustria ecuatoriana dedicada a la producción y exportación de jugos y concentrados de frutas tropicales 100% puros y naturales que cumplen con los más altos estándares de calidad internacional. (Ver **Anexo 4**).

La pulpa será comprada al proveedor en bolsas laminadas sin marca. Una vez que se importe al país, se venderá con marca registrada propia.

### **El negocio**

Se evaluará la posibilidad de trasladar desde Ecuador un flete refrigerado de 6 toneladas (6.000 mil kg) de pulpa congelada de guanábana por mes. El proveedor de la pulpa será EXOFRUT tropical juices & concentrates, y la empresa portuaria será Andipuerto S.A. ambos ubicados en la ciudad de Guayaquil. El producto vendrá presentado en pallets con cajas conteniendo bolsas laminadas de 1 Kg. Cada pallet va a contener 240 cajas con 25 bolsas de pulpa cada una y se comenzará importando un total de 6.000 bolsas equivalente a 6.000 kg. de pulpa congelada. El proveedor nos vende a un precio de 3 USD el kg de pulpa congelada. Este precio se considera **precio FOB** ya que además de la mercadería incluye: su manipulación para ser transportado, carga del contenedor, el transporte hasta el puerto donde debe ser embarcado, los trámites aduaneros necesarios para sacar la mercancía del país de origen y los gastos de estiba portuaria. (Ver **Anexo 5**)

Una vez arribado el pedido al Puerto de Buenos Aires, se contratará un flete de la empresa "Transportes Talcahuano S.A." ubicada en Retiro (cerca del puerto) para que transporte el contenedor hacia el depósito ubicado en la calle



General Pacheco. Esta compañía brinda un servicio completo de fletes refrigerados de cargas grandes para transporte de alimentos congelados conservando su temperatura ideal hasta su destino.

El proceso de almacenamiento del producto va a ser tercerizado por la empresa Dodero S.A. que brinda el servicio de alquiler de depósitos refrigerados y al mismo tiempo, se va a encargar del tema logístico. Las cámaras están altamente calificadas para recibir cualquier tipo de exigencia comercial. Este servicio nos ofrece un depósito para almacenar el producto con una temperatura adecuada entre  $-10^{\circ}\text{C}$  y  $-20^{\circ}\text{C}$  para conservar la pulpa. A su vez, contaremos con una oficina ubicada en Vicente López, Bs.as. G.b.a. Norte. El alquiler de esta oficina será mensual y va a ser donde se llevarán a cabo las operaciones comerciales y distintas tareas administrativas.

La entrega se realizará a domicilio, y se utilizará el servicio de logística de la empresa Dodero S.A. el cual va a funcionar de 8:30 Am a 16:30 Pm, entregando los pedidos en tiempo y forma.

En relación al personal, va a ser necesaria la contratación de 5 personas. Por un lado, una secretaria encargada de la gestión, control y administración de los procesos. Por el otro, dos empleados encargados de las transacciones básicas y rutinarias que se necesitan para llevar adelante el negocio, como los empleados encargados de los depósitos y flujo de materiales (que van a trabajar desde el depósito). Por último, se contratarán dos vendedores calificados que van a formar parte de la fuerza de venta del producto.

Los canales de comercialización van a ser dos: heladerías artesanales y restaurantes/bares.

Sólo en Capital Federal y GBA, las heladerías artesanales suman 6.000 establecimientos quedándose con el 30% del mercado, según de Afadhy. No obstante, se va a comenzar apuntando sólo a algunas de las heladerías artesanales más conocidas en el país como Arnaldo, Freddo, Lucciano's, y Daniel. Esto se debe a que en los primeros meses, se importará y comercializará solamente 6.000 kg de pulpa por mes.

Con respecto al segundo canal de comercialización, apuntamos a restaurantes y bares que cuenten con una amplia variedad de jugos en sus menús como lo son Deli Club, JU, The Factory, B-Blue, Salgado Alimentos, Green Eat, Lo de Carlitos, Gratitude, Orione, entre otros.

Organismos que intervienen en una operación de exportación



*Fuente: Guía del exportador. PRO-ECUADOR instituto de promoción de exportación e inversiones.*

## Modelo de negocio (CANVAS)

### Propuesta de valor

Al ser un modelo B2B, existen dos propuestas de valor diferentes. Por un lado, el valor que se le agrega a nuestros clientes que son empresas, y por otro

lado, el valor que se le entrega a los consumidores finales del producto terminado que lleva como materia prima nuestra pulpa.

Con respecto a nuestros clientes, nuestra oferta se diferencia de los actuales competidores en que el negocio consiste en comercializar la fruta en formato de pulpa congelada. Actualmente, en la Argentina la pulpa de fruta se utiliza solamente en la realización de cocteles y en algunas heladerías. No obstante, el producto que ofrecemos es obtenido por la desintegración y tamizado de la fracción comestible de la guanábana madura, sana y limpia, manteniendo el sabor y las cualidades curativas de la fruta. A su vez, no contiene perseverantes siendo naturalmente libre de grasa y colesterol y bajo en sodio. Se van a poder preparar no solo cocteles sino también a jugos naturales y helados de una manera mucho más rápida, natural y sencilla. También, se les está dando la oportunidad de agregar un producto premium a su cartera a un precio razonable, que en otros países, donde sí se conoce de la fruta, su sabor y sus propiedades milagrosas, se consigue a un precio muy alto.

El valor que se le está entregando al consumidor final es el de tener la posibilidad de experimentar una nueva fruta que es conocida como “La fruta milagrosa”. Además de ser exótica, tropical, fresca y deliciosa, se está haciendo conocida a nivel mundial por la gran cantidad de beneficios que trae a la salud. Un estudio del 2011 de la Universidad Católica de Corea afirmó que la fruta destruye células cancerígenas sin afectar a células sanas lo que la convierte en la planta anticancerígena más poderosa del planeta, utilizada desde hace más de 40 años en Estados Unidos, Europa y en Asia.

Además, trae otros beneficios como proteger el sistema inmunológico evitando infecciones mortales, sentirse más fuerte y más sano, aumentar su energía y mejorar su perspectiva de vida. (Ver **Anexo 3**).

## **Segmento de clientes**

Como mencionado en el ítem anterior, somos un modelo B2B que estamos creando valor para clientes tanto directos como indirectos.

Nuestros clientes directos son las heladerías artesanales de la ciudad de Buenos Aires, los restaurantes y restaurantes/bares que ofrecen jugos variados y naturales.

Con respecto a nuestros clientes indirectos, apuntamos a que el consumidor final forme parte de un segmento de mercado amplio.

En relación a la industrial del helado y restaurantes, el segmento sería de hombres y mujeres de nivel socioeconómico ABC amplio de 15 a 60 años, dado a que los chicos no suelen pedir sabores exóticos sino sabores más tradicionales (tanto en jugos como en helados). Si especificamos un poco el segmento, sería de mujeres y hombres entre 15 a 45 años que buscan cuidar su figura y su salud optando a un sabor frutal saludable.

## **Canales**

Como es un negocio nuevo con un producto completamente desconocido en todo el país, va a ser necesario que los clientes sean contactados personalmente. La idea en principio es fijar reuniones con cada uno de nuestros clientes, para poder así presentarles el producto, explicarles las propiedades y beneficios de la fruta y brindarles muestras gratis de pulpa congelada para que la puedan probar en sus productos si es necesario. Luego, los pedidos van a poder ser realizados por teléfono o vía web.

Es de suma importancia saber cómo vamos a alcanzar al consumidor final ya que a pesar de que no sean nuestros clientes directos, depende de su aceptación la rentabilidad del negocio. Se llegará a ellos a través de publicaciones pagas en Facebook, Twitter e Instagram y se creará una página web específica para el negocio. A su vez, se invertirá en pequeños stands en zonas públicas

como ferias de comida, plazas y centros comerciales para entregar muestras gratis y degustaciones tanto de helados como jugos.

### **Relaciones con los clientes**

Establecer una buena relación con nuestros clientes es la clave para la sustentabilidad del negocio. Va a ser necesaria una administración eficiente para evitar todo tipo de inconveniente que perjudique la relación con las empresas a las que le proveemos la pulpa. Asegurar una buena calidad del producto, entregar los pedidos en tiempo y forma y resolver de manera eficaz cualquier tipo de inconveniente que se puede llegar a presentar, son procesos clave dentro de la cadena de valor de la empresa.

Se podría decir que los clientes son costosos, ya que la pulpa de guanábana tiene fecha límite de uso y disminuir nuestra cantidad de compradores impactaría inmediatamente en los costos de la empresa.

### **Fuentes de ingreso**

Al cumplir el rol de un importador directo, las formas de pago van a depender de cómo el cliente quiera pagar. Nuestro capital de trabajo de financiación de la importación y distribución a los distintos canales de comercialización se realizará a plazo contra entrega de cheques de no más de 30 días.

### **Red de aliados**

Nuestros aliados estratégicos más importantes son, por un lado, la empresa proveedora de la pulpa EXOFRUT tropical juices & concentrates, y por el otro, nuestros clientes (heladerías artesanales, restaurantes y bares).

Son fundamentales también las alianzas que se construyen con las empresas Andipuerto S.A. y Transportes Talcahuano S.A. que nos van a apoyar

con actividades brindándonos servicios de transporte tanto marítimo (desde Ecuador a Buenos Aires), como terrestre (desde el puerto al depósito).

También, la empresa Dodero que nos brinda el servicio de depósito y logística, son aliados clave dentro de toda la cadena de valor de la empresa.

A su vez, se va a contar con personas físicas y jurídicas que nos van a brindar recursos estratégicos al negocio. Por ejemplo, la persona que nos alquila la oficina y el contador que nos proporciona los registros contables.

### **Recursos clave**

Los recursos clave para el proyecto van a ser físicos y financieros.

Por un lado, Los recursos materiales como el galpón, los contenedores refrigerados, los fletes, los canales de distribución y el producto en sí, logran generar valor al negocio. Es indispensable que el producto llegue a Buenos Aires en las mismas condiciones en las que se lo compró al proveedor en el país exportador. Al mismo tiempo, el tema logístico es fundamental dado a que la mercadería se transporta en condiciones específicas. Tanto el transporte marítimo como terrestre forman gran parte de la estructura de costos y las empresas proveedoras de este servicio deben ser seleccionadas y controladas de la mejor manera posible.

Por otro lado, los recursos financieros también son recursos claves para la empresa. Va a depender de la forma en que recibimos el pago por parte de nuestros clientes lo que nos va a permitir conseguir financiamiento para cumplir con nuestro proveedor en tiempo y forma.

### **Actividades clave**

La actividad clave que propone la propuesta de valor es la calidad en la selección de la pulpa congelada de guanábana y asegurarse que llegue al país en las mejores condiciones posibles.

Podríamos afirmar que los términos de comercio exterior *Incoterms* forman parte de los procesos claves del negocio. Estos términos reflejan las normas de aceptación voluntaria por las dos partes (compradora y vendedora), acerca de las condiciones de entrega del producto.

Una vez que ingresa la mercadería a aduana, es despachada por un empleado contratado por nuestra empresa. Al ser un alimento, es necesaria la aprobación por parte del SENASA<sup>7</sup>. Este proceso se puede considerar el más importante del negocio debido a que si el producto no cumple con las condiciones necesarias no se va a poder ingresar al país lo cual nos representaría un costo hundido. Al mismo tiempo, toda la logística forma parte de un proceso complejo que debe de ser planificado y controlado de la mejor manera posible. Para nuestro emprendimiento es indispensable tener un canal de distribución eficaz con velocidad de entrega hacia el cliente.

### **Estructura de costos**

Nuestra estructura de costos abarca desde la compra de la pulpa de guanábana en Ecuador, hasta el flete que reparte el pedido a los clientes en Buenos Aires.

Dentro de los costos totales se encuentran: el precio de compra de la pulpa (en Ecuador); el flete internacional que va desde el puerto de Guayaquil al puerto de Buenos Aires y el seguro del transporte; los costos de nacionalización de la mercadería como el arancel de importación, desgaste de despachante y otros gastos de control sanitario; el flete refrigerado que traslada la mercadería del puerto al depósito; el alquiler de oficina, depósito y logística; los gastos en publicidad y promoción del producto; y el sueldo de todo el personal que forma parte de cadena de suministro.

---

<sup>7</sup> Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria

En definitiva, la determinación del precio dependerá de los productos competitivos y del costo de importación, agregándole los costos y rentabilidad de la distribución local.

*Modelo CANVAS*

<p><b><u>Socios estratégicos</u></b></p> <p>El proveedor EXOFRUT Andipuerto S.A. (transporte marítimo) y Transportes Talcahuano (terrestre) Personas físicas y jurídicas</p>	<p><b><u>Actividades clave</u></b></p> <p>Controlar el producto durante toda la cadena de suministro Aprobación del SENASA Controlar la logística Marketing y promoción</p> <p><b><u>Recursos clave</u></b></p> <p>Recursos materiales: el galpón, los contenedores, los fletes, el producto. Recursos financieros: formas de pago</p>	<p><b><u>Propuesta de Valor</u></b></p> <p><i>Cientes:</i> Ofrecen mayor variedad</p> <p>Diferenciación al introducir una fruta exótica en sus productos</p> <p><i>Consumidores finales:</i> “Fruta milagrosa” en formato de pulpa Posibilidad de conocer un sabor exótico rico y saludable</p>	<p><b><u>Relación con el cliente</u></b></p> <p>Asegurar la buena calidad del producto y su presentación Entregar los pedidos en tiempo y forma</p> <p><b><u>Canales de distribución</u></b></p> <p>Heladerías, restaurantes y bares Clientes contactados personalmente Redes sociales Stands en zonas públicas</p>	<p><b><u>Segmento de clientes</u></b></p> <p><i>Cientes directos:</i> Heladerías artesanales con renombre Restaurantes que ofrecen jugos variados y naturales Bares que ofrecen cocteles frutales de calidad</p> <p><i>Consumidores finales:</i> Hombres y mujeres que intrigados a probar nuevos sabores Estilo de vida saludable</p>
<p><b><u>Estructura de costos</u></b></p> <p>Materia prima Fletes y alquiler de depósito Gastos aduaneros Permisos de importación Marketing Sueldos</p>				<p><b><u>Flujos de Ingresos</u></b></p> <p>Venta de la pulpa a heladerías restaurantes y bares cobrando a plazo contra cheques de no más de 30 días.</p>



## Herramientas de análisis

Se utilizarán como herramientas de análisis los distintos textos que formaron parte de la bibliografía en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad.

Para evaluar y capturar la oportunidad del modelo de negocio se utilizarán textos como el de Mullins (2010) y apuntes de cátedra realizados por Fernanda Tamborini (2005). A su vez, se necesitará el análisis de textos de Bygrave & Zacharakis (2008) y Osterwalder & Pigneur (2013) para proponer un modelo de negocio (CANVAS) adecuado.

Con respecto a la investigación de mercado y análisis de la industria, va a ser fundamental el modelo de Porter (2008): “The five competitive forces that shape strategy” y el texto de Porter & Kramer (2011): “Creating shared value”.

En relación al plan de Marketing, se utilizarán los textos de Dvoskin (2004):

“Fundamentos del Marketing”; Baños (2009): “Fijación de precios” y Bygrave & Zacharakis (2008) “Entrepreneurial Marketing”.

Por último, para la sección de costos, finanzas e inversión se utilizarán, por un lado, el texto de Lavolpe, Capasso & Smolje. (2000): “La gestión presuestaria” y, por el otro, el texto de Brealey, Richard, Myers, Stewart, Allen & Franklin (2016): “Principles of Corporate Finance”.

## Metodología

Para un completo desarrollo de nuestro plan de negocios, fue fundamental realizar una investigación de mercado para obtener información relevante de diversas fuentes y así lograr concluir si el negocio es viable o no comercialmente.

Para ello, realizamos un trabajo de campo enfocándonos principalmente en nuestros clientes directos (heladerías y restaurantes).

Se comenzó con una investigación de tipo descriptiva para poder llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes haciendo un muestreo de mercado del perfil del cliente.

Con respecto a las fuentes primarias, se hizo contacto con los potenciales clientes para evaluar respuestas y ver la receptividad. Se realizaron entrevistas para estudiar el precio, las cantidades del producto y cómo se van a ofrecer, las formas de pago, entre otras.

Las personas entrevistadas fueron:

- Agustín Arnaldo: dueño de Arnaldo, heladería artesanal
- Martín Muttini: dueño de DeliClub, restaurante Deli gourmet
- María Emilia Molina: dueña de JARPER juice and coffe store
- Marcos Brea: Co-fundador de Haulani helados
- Liliana Callea: dueña del restaurante Gratitude
- Gabriela Gastreoti: Jefa del área de compras de Freddo, heladería artesanal
- Miguel Tambucco: ex socio de empresa de pulpas de frutas congeladas
- Supervisores de las heladías artesanales Luccianos, Daniel y Grido.

A cada uno de nuestros potenciales clientes, se le realizó una entrevista de no más de 15 minutos con 10 preguntas cortas, simples y concisas para así poder no solamente captar una primera impresión con respecto a la aceptabilidad del producto, sino también, obtener información relevante para poder desarrollar nuestro negocio.

Enfocándonos en los consumidores finales, se realizó una investigación cuantitativa posterior para poder medir, cuantificar y profundizar los resultados.

Para evaluar la aceptabilidad del producto realizamos cuestionarios cerrados por medio de SurveyMonkey, una herramienta web que nos ayudó a crear una encuesta online con preguntas cortas y rápidas de responder como ¿Te llamaría la atención probar un sabor al que le llaman "Fruta Milagrosa"? (Ver **Anexo 6**).

Con respecto a las fuentes secundarias, se obtuvieron datos confiables de Internet como la base de datos de la Cámara Argentina Electrónica de Comercio, algunas tesis de la Universidad de Buenos Aires y artículos de diarios como La Nación, Clarín y Diario Día.

## **Análisis de la industria**

### **Las 5 fuerzas de Porter**

El desafío consiste en analizar las fuerzas competitivas del ambiente industrial a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta nuestra organización. Micheal E. Porter de Harvard School of Business Administration desarrolló un marco teórico para auxiliar a los gerentes en la realización de este análisis<sup>8</sup>. El marco teórico de Porter, conocido como el modelo de las cinco fuerzas, concentra las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria: el riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores, el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, y la proximidad de sustitutos para los productos de la industria.

El sector de negocio dentro del cual vamos a operar y analizar es la comercialización de pulpa de frutas congeladas.

#### **Riesgo de ingreso de competidores potenciales**

Un alto riesgo de ingreso de potenciales rivales representa una amenaza para la rentabilidad de nuestra empresa. La solidez de la fuerza competitiva de potenciales rivales depende en forma considerable de la dificultad de las barreras impuestas de ingreso. Cuantos mayores sean los costos para asumir, mayores serán las barreras de ingreso para los competidores potenciales.

---

<sup>8</sup> Tomado de "How competitive Forces Shape Strategy Michael E.Porter (March-April 1979).

Con respecto a la industria de pulpa de frutas congeladas, se puede decir que las barreras de ingreso de nuevos competidores son bajas ya que existen dos formas de entrar en la industria. Por un lado, las empresas ya existentes que producen y comercializan frutas frescas en el país siempre tienen la posibilidad de realizar pulpa congelada de estos frutos para apuntar a un mercado más amplio (más aún con la nueva Ley de Jugos Naturales<sup>9</sup>). Por otro lado, la inversión para el negocio de importación no es alta y se percibe también una mejora en el comercio entre los mercados emergentes. A su vez, cada vez más existen facilidades con respecto a las licencias de importación que se están llevando a cabo en la Argentina con el nuevo gobierno. Por ende, la amenaza de nuevos entrantes se puede considerar alta.

### **Rivalidad entre las firmas establecidas**

La intensa rivalidad entre las firmas establecidas constituye una fuerte amenaza para la rentabilidad del negocio. El grado de rivalidad entre las organizaciones dentro de una industria depende ampliamente de tres factores: estructura competitiva de la industria, las condiciones de demanda y la dificultad de barreras de salida de la industria.

#### Estructura competitiva de la industria

En términos de Porter, podríamos considerar al sector de pulpas congeladas de frutas una industria fragmentada debido a que contiene gran cantidad de empresas medianas o pequeñas, pero ninguna está en posición de dominar la industria. La pulpa de frutas es un producto popular difícil de diferenciar y la industria cuenta con bajas barreras de entrada lo que intensifica la rivalidad entre competidores. A su vez, la existencia de varios competidores que ofrecen un producto homogéneo como el nuestro puede llegar a terminar resultando en una

---

<sup>9</sup> Esta ley se basa en reducciones impositivas para las empresas que utilicen frutas o productos regionales para la elaboración de bebidas

guerra de precios lo que nos puede constituir una amenaza en vez de ser una oportunidad.

### Las condiciones de demanda

Como vimos previamente en nuestro análisis de la oportunidad para el desarrollo de nuestro emprendimiento, las industrias a las que apuntamos como canales de distribución de nuestro producto apuntan a un mercado favorable y con gran potencial de crecimiento. Por ende, se puede percibir la existencia de una creciente demanda en el mercado de pulpa de frutas congeladas (materia prima principal para la realización de los productos que ofrecen nuestros clientes).

### Las barreras de salida

Consideramos que el negocio tiene barreras de salida bajas debido a que se van a tercerizar gran parte de los procesos y a su vez, las inversiones en planta y equipos no son altas y pueden ser liquidados fácilmente.

Podemos asegurar entonces que la rivalidad entre competidores es media-baja ya que a pesar de que estamos vendiendo un producto homogéneo y difícil de diferenciar, las condiciones de la demanda respecto a la industria del helado y restaurantes y las bajas barreras de salida moderan la rivalidad entre los competidores.

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

La industria de pulpas congeladas de frutas se compone de muchas firmas pequeñas con muchos compradores como heladerías, restaurantes, bares, barras móviles, supermercados, entre otros. Tanto la gran cantidad y como variedad de clientes hacen que su poder de negociación sea bajo. No obstante, así como existen varios clientes también existen varias empresas proveedoras de pulpas de

frutas lo que puede derivar en un apalancamiento para negociar reducciones de precios.

De igual manera, nosotros contamos con una ventaja claramente significativa. Seríamos uno de los primeros proveedores de pulpa de la fruta guanábana del país (se vende la fruta pero sólo bajo pedido y a un precio muy alto), lo que nos da la oportunidad de crear una base de clientes fieles resultándoles difícil cambiar de proveedor.

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

Como ya se mencionó, el modelo de negocio se basa en la importación de pulpa congelada de guanábana desde Ecuador a la Argentina para ser luego deistribuida en heladerías y restaurantes. Nuestro proveedor principal es EXOFRUT (proveedor de la pulpa) y se encuentra ubicado en Guayaquil, Ecuador.

Por un lado, seríamos los primeros y únicos clientes que le compra un product a esta empresa para introducirlo en la Argentina (específicamente la pulpa de guanábana) convirtiendonos en una organización importante para ellos.

Por otro lado, existen otras compañías proveedoras en Ecuador que ofrecen el mismo producto. No obstante, no nos podemos asegurar de que nos brinden la misma calidad y confianza que EXOFRUT. Esta empresa cuenta con los más altos estándares de calidad internacional y su experiencia en exportaciones y su ubicación con respecto al puerto nos facilita los procesos del negocio.

Consideramos a este proveedor un aliado clave dentro de nuestra cadena de valor y muy importante para nuestra compañía.

Podemos concluir entonces que el poder de negociación de nuestro proveedor es medio-alto.

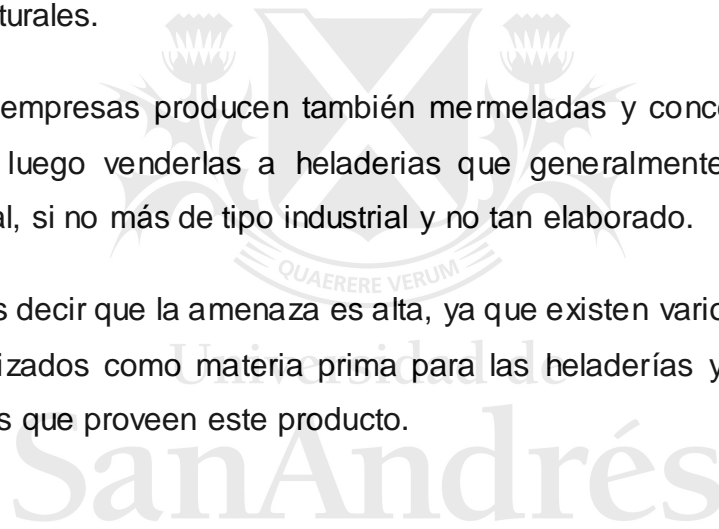
## **La amenaza de productos sustitutos**

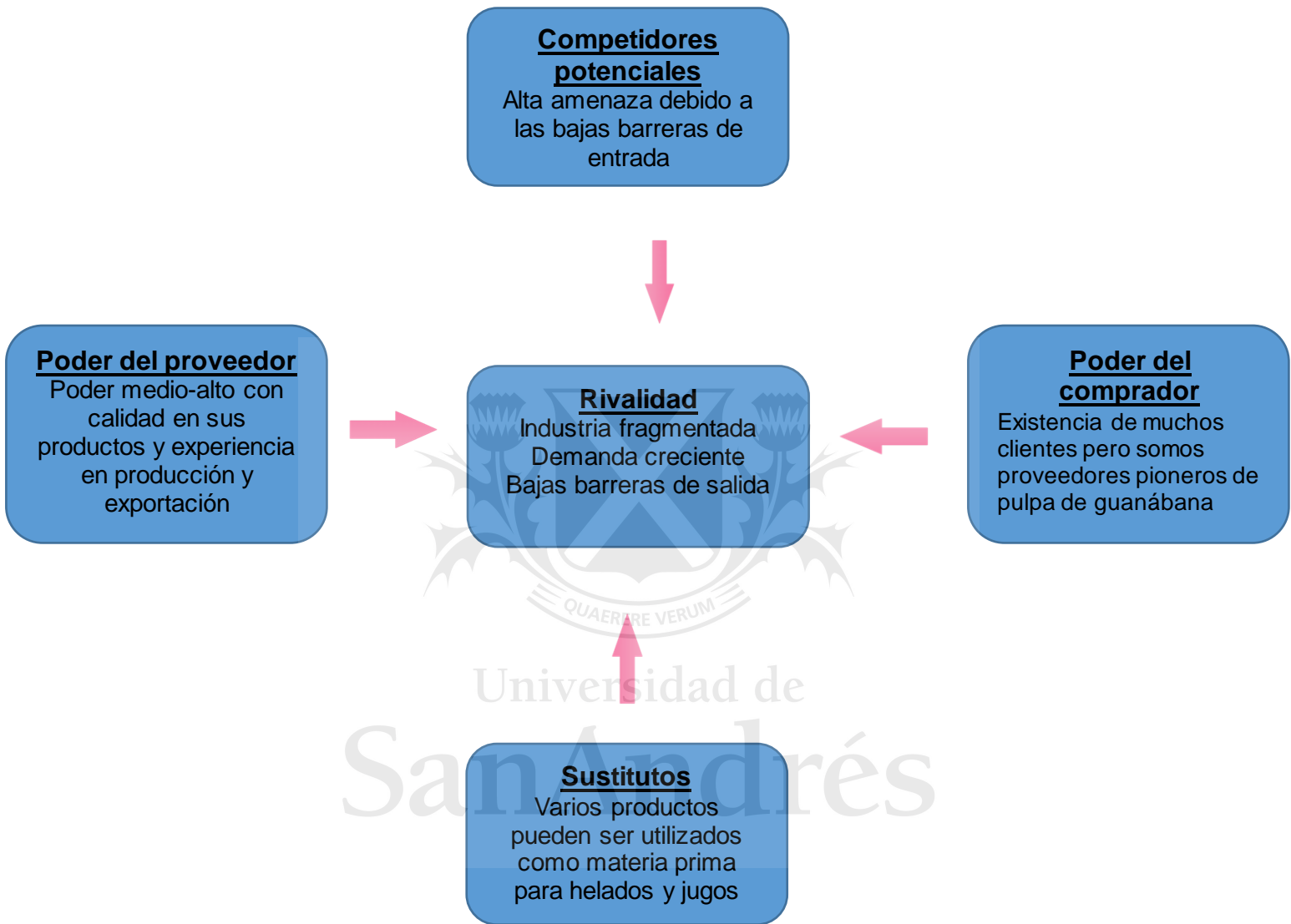
Cualquier producto de cualquier industria que satisfaga similares necesidades del consumidor, se puede considerar un producto sustituto. En el caso de la pulpa congelada de frutas, nos encontramos algunos productos que pueden cumplir el rol de materia prima para la realización de helados y jugos.

Nuestra amenaza más directa son las frutas enteras, ya que no solamente se utilizan para la realización de jugos y helados sino que también son la materia prima directa de la propia pulpa. Otra amenaza son las pastas de frutas, que tienen textura parecida a la de la pulpa, pero suelen ser más industriales y por ende menos naturales.

Algunas empresas producen también mermeladas y concentrados a base de frutas para luego venderlas a heladerías que generalmente no ofrecen un helado artesanal, si no más de tipo industrial y no tan elaborado.

Podemos decir que la amenaza es alta, ya que existen varios productos que pueden ser utilizados como materia prima para las heladerías y restaurantes, y varias empresas que proveen este producto.





Fuente: Modelo de *Las Cinco Fuerzas de Porter*, 2008



## **Macro- niveles (Análisis PEST)**

Para el correcto análisis de la industria, es de suma importancia explorar el macro-entorno en el que opera la firma. Para ello, será necesario un análisis PESTAL para poder identificar los distintos factores que pueden llegar a afectar al modelo de negocio.

### **Factores Políticos**

Si analizamos la industria en términos macro, no existen factores políticos que puedan afectar negativamente al negocio de pulpas congeladas de frutas en el país. En relación al marco regulatorio, las regulaciones alimentarias en la Argentina se encuentran muy bien desarrolladas y claras con regulaciones impositivas moderadas y aceptables. A su vez, un conjunto de instituciones públicas y privadas brindan apoyo tanto a productores como comerciantes. Entre ellas se encuentran el INTI, INTA, SENASA, Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de la Nación, Secretaría de Fruticultura de Río Negro, Subsecretaría de Producción y Desarrollo Económico de Neuquén, Universidad Nacional del Comahue y FUNBAPA.<sup>10</sup>

Si nos enfocamos en nuestro emprendimiento, la situación política actual del país puede considerarse favorable para la apertura de nuevos mercados dentro de la industria de pulpas de frutas. En un artículo reciente de La Nación, se afirma que con la llega de Macri al poder, se tomaron medidas que flexibilizaron las importaciones al ampliar el tiempo de vigencia de las licencias no automáticas

---

<sup>10</sup> <http://www.mincyt.gob.ar/adjuntos/archivos/000/043/0000043773.pdf>

(LNA) de 90 a 180 días y sumar posiciones a las licencias automáticas (LA) de productos que no se fabrican en el país.<sup>11</sup>

### **Factores económicos**

A pesar de que Argentina no es considerado un país estable en términos económicos, el pronóstico actual establece que el crecimiento del PBI en Argentina se recuperará y llegará a un 3,3% anual en el período 2020-30 lo que muestra un posible recupero con respecto a la estabilidad del país. Un informe de The Economist Intelligence Unit, la unidad de negocios del grupo The Economist<sup>12</sup>, destacó el potencial de crecimiento sostenido de la Argentina para los próximos años (INFOBAE, 2016). Se destacó también que las reformas del gobierno de Mauricio Macri van a dejar atrás la "política macroeconómica distorsiva" para lograr reducir la inflación a un dígito en 2019.<sup>13</sup>

Con respecto a las políticas de comercio exterior, en enero de este año el resultado de la balanza comercial registró un déficit de 106 millones de dólares, según el INDEC, cuando año atrás ese mismo registro había sido negativo por US\$ 177 millones, un 40,1% menos. (La Nación, 2017).

Con respecto a nuestro negocio, existe una partida arancelaria de un 14% sobre el valor CIF del producto, valor que no se puede considerar una "traba" arancelaria para el desarrollo del proyecto. (Ver **Anexo 7**).

Otro hecho importante a tener en cuenta en este punto es que las tasas de cambio monetario tienen un impacto directo en la competitividad de los productos de una firma en el mercado mundial. Al tratarse de una empresa de importación de un producto exportado desde Ecuador, país cuya moneda es el dólar, la

---

<sup>11</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1879686-el-gobierno-flexibiliza-las-importaciones>

<sup>12</sup> <http://www.infobae.com/economia/2016/09/13/the-economist-anticipa-para-argentina-un-crecimiento-promedio-de-3-anual-hasta-2020/>

<sup>13</sup> [https://www.ieco.clarin.com/ieco/deficit-comercial-cae-40-enero\\_0\\_rySrLf9tx.html](https://www.ieco.clarin.com/ieco/deficit-comercial-cae-40-enero_0_rySrLf9tx.html)

determinación de ésta tasa de cambio podría afectar tanto negativa como positivamente a nuestro negocio.

### **Factores sociales**

Como se mencionó anteriormente, podemos caracterizar al argentino un consumidor racional que se detiene en los atributos y funcionalidad del producto, el cual debe aportar beneficios saludables. Esto parte de una tendencia en el mercado y a nivel mundial de una vida y alimentación sana. Esta tendencia hacia lo saludable impacta directamente en nuestro emprendimiento ya que ofrecemos un producto con propiedades que aportan beneficios a la salud y de bajas calorías.

A pesar de que el consumo de frutas y verduras sea considerado bajo en la Argentina en comparación a otros países, el negocio de pulpa de frutas no se ve directamente afectada por este comportamiento. Esto se da a que la pulpa se utiliza como materia prima para la realización de otros productos como el helado y los jugos, que son industrias en donde sí podemos encontrar un comportamiento de consumo favorable en el mercado.

### **Factores tecnológicos**

Este factor no es muy relevante para el negocio ya que la pulpa se produce en Ecuador, y no se necesita de una tecnología muy elaborada para llevar a cabo el emprendimiento. No obstante, más adelante, se va a mencionar la importancia de que exista un sistema de información eficiente para lograr una comunicación eficaz entre los empleados de la empresa y así lograr ventajas competitivas. Para ello, se incorporan a la empresa dispositivos móviles preparados para que cada integrante pueda estar informado y al mismo tiempo disponer de datos relevantes para un buen funcionamiento interno de la empresa.



## Micro-niveles

Con respecto a los micro niveles, es importante observar e investigar la competencia, tanto directa como indirecta para poder tener una visión más amplia sobre las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Para esto, es indispensable identificar el segmento y sus características para luego estimar el nivel de demanda potencial y crecimiento del mercado. (Mullins J.W., 2010).

Nos enfocaremos en un segmento de mercado objetivo al cual le ofreceremos beneficios claros y convenientes a un precio que estén dispuestos a pagar. Los potenciales clientes serán heladerías artesanales y restaurantes reconocidos de la ciudad de Buenos Aires, que apunten a un segmento de mercado específico de hombres y mujeres entre 15 y 45 años con un nivel socioeconómico ABC amplio preocupados por mantener una dieta saludable y variada.

Teniendo en cuenta que trabajamos sobre un modelo de negocio B2B con heladerías y restaurantes como clientes potenciales, podemos identificar como competencia todas aquellas empresas que proveen pulpa de frutas en CABA y GBA a estos canales de distribución. Podemos clasificar como competencia directa a algunas empresas proveedoras de pulpa como “Salud y Belleza Monserrat” e “Ipanema” que son empresas que se dedican a la importación y venta directa de pulpa de frutas provenientes de países como Colombia y Ecuador, como la guanábana. Sin embargo, solamente se vende bajo pedido y a un precio muy alto, ya que apuntan a un consumidor específico que ya conoce la fruta y la busca por sus propiedades. Es decir, estas empresas no buscan introducir la fruta en el mercado para de captar un market share significativo.

También, se vende este producto vía plataformas online como Mercado Libre, también bajo pedido y con un precio muy elevado. Con respecto a la competencia indirecta, podemos afirmar que las empresas proveedoras de otras frutas exóticas enteras y en formato de pulpa también afectan al negocio ya que el cliente puede elegir cantidad y costos bajos sobre variedad y un aumento en sus costos. Algunos ejemplos son: Gergalberries, Chelco S.R.L y San Simón S.A.

## **Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta de análisis estratégico que nos ayudará a identificar factores dentro del ambiente tanto interno como externo de la firma que son relevantes para definir las ventajas y desventajas de los distintos

competidores. Como podemos notar, el negocio cuenta con ventajas que fortalecen el ambiente interno de la firma como contar con un producto estrella que agrega valor al consumidor por ser sabroso y exótico y que a su vez, aporta beneficios a la salud. Al mismo tiempo, se detectan oportunidades como la situación actual del país con respecto a los distintos factores políticos y sociales. No obstante, identificamos un gran desafío que es el desconocimiento total de la fruta por parte de gran parte de la población argentina, limitándonos a un segmento de mercado más reducido. Este factor puede resultar una oportunidad convirtiéndonos en pioneros en el mercado local pero al mismo tiempo, nos representa un desafío que tiene que ser superado mediante una estrategia de marketing bien definida con planes específicos para fidelizar a los clientes.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Producto saludable y novedoso</li> <li>✓ Producto proveniente de un país exportador por excelencia con las condiciones climáticas y geográficas ideales para lograr calidad y diferenciación</li> <li>✓ Fruta exótica en formato de pulpa (menos delicada)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Producto desconocido</li> <li>✓ Negocio que empieza desde cero</li> <li>✓ Falta de conocimiento en las políticas de comercio internacional</li> <li>✓ Aranceles de importación más altos por no ser Ecuador un país del Mercosur</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ First mover” o Pionero en el mercado local</li> <li>✓ Crecimiento en el mercado con tendencias favorables</li> <li>✓ Oportunidad de explorar otros productos no tradicionales provenientes de otra región</li> <li>✓ Tratados de libre comercio y barreras arancelarias favorables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atractivo para nuevos competidores que producen la fruta y se encuentran más cerca como Brasil</li> <li>✓ Precio en el mercado interno muy vulnerable y cambiante</li> <li>✓ Mercado dominado por empresas que producen jugos y pulpas de frutas en Argentina</li> </ul>

## Investigación del mercado

### La necesidad

Como ya se mencionó, la alimentación de los argentinos es poco variada y esto implica, entre muchas otras cosas, que no reciben todos los nutrientes que se necesitan. Esta problemática se está haciendo notar cada vez más y, en los últimos años, el gobierno argentino ha intentado tomar medidas al respecto estableciendo la Ley de Jugos Naturales que implica bajar los impuestos a aquellas empresas que ofrezcan jugos no concentrados hechos a base de la pulpa 100% natural de frutas.

Favorablemente, cada vez más el argentino se muestra como un consumidor menos conservador y más abierto a degustar nuevos sabores. A su vez, de la mano de este cambio en el comportamiento de las personas, nos encontramos con un consumidor que comienza a priorizar su salud al momento de decidir que comprar. En una entrevista que se le realizó a Maria Emilia Molina Segura, dueña de la empresa JARPER juice and coffe store, se mencionó que la incorporación de nuevas frutas exóticas como el acaí (proveniente de Brasil) en sus jugos ha sido definitivamente un éxito. Según ella, esta aprobación por parte de las personas se dió gracias a que un 90% de sus clientes preguntaron sobre la fruta, leyeron los folletos que se encontraban sobre las mesas que detallaban sus beneficios, y se animaron a probarla aún así sabiendo que el precio de un jugo con acaí era casi el doble a cualquiera de los otros jugos.

Podríamos entonces definir esta necesidad de una parte significativa de la población de conocer y explorar nuevos sabores exóticos que no solamente satisface su necesidad de degustar algo rico y diferente sino también la necesidad de introducir a su cadena alimenticia un alimento que aporta beneficios a su salud.

## **Comportamiento de compra**

Somos un modelo de negocio B2B y por ende el comportamiento de compra es organizacional. Si tomamos como referencia el modelo teórico de Czinkota (2000) que determina todo el proceso de decisión de compra de las organizaciones antes de elegir a un proveedor, podemos dividir este proceso en etapas.

### 1. Reconocimiento de la oportunidad

El proceso comienza cuando alguien en la organización reconoce una oportunidad que puede ser capturada adquiriendo un producto específico, que en este caso, es una fruta exótica rica y saludable en formato de pulpa manteniendo sus propiedades y sabor. Este proceso se puede acelerar contratando un vendedor en nuestra empresa que pueda dar a conocer la necesidad por el producto demostrando oportunidades para mejorar el desempeño de la organización.

### 2. Descripción detallada del producto

El cliente debe determinar específicamente cómo puede ser captada la oportunidad. El foco está en las características generales del producto incluyendo el tamaño del pedido, el precio que están dispuestos a pagar y cómo se va a promocionar.

### 3. Búsqueda y selección de un proveedor

Una vez que la organización define el producto que satisfará sus requerimientos, la búsqueda se dirige a esta pregunta: ¿cuáles de los tantos posibles proveedores pueden ser considerados candidatos potenciales? La intensidad de la evaluación varía según la organización y según la situación de compra particular. En este proceso contamos con una ventaja al ser los únicos



proveedores de pulpa de guanábana proveniente de Ecuador y que ofrece el producto a heladerías y restaurantes.

#### 4. Selección de una rutina para órdenes

Respecto a la rutina para órdenes, una orden de compra es reenviada al vendedor, reportes de estado son reenviados al departamento usuario, y los niveles de inventarios son planeados. Entonces, en esta etapa, son establecidas las especificaciones técnicas, cantidad requerida y tiempo esperado de entrega.

#### 5. Revisión del desempeño

La revisión del desempeño puede llevar al gerente de compra a continuar, modificar, o cancelar el acuerdo. Una revisión crítica del proveedor escogido puede llevar al cliente a reexaminar su posición.

### **Clientes target**

#### **Segmentación demográfica**

##### Industria

Para segmentar a nuestros clientes nos centramos en dos industrias distintas. Por un lado, los que pertenecen a la industria del helado y por el otro, los que pertenecen a la industria alimenticia ya que los jugos naturales se venden en restaurantes.

##### Tamaño

La idea principal del negocio es introducir la fruta en el país en formato de pulpa para facilitar su consumo apuntando a dos mercados atractivos y en continuo crecimiento. Se comenzará apuntando a heladerías artesanales reconocidas pero al mismo tiempo, no se dejará de buscar clientes potenciales

que estén interesados en agregar un sabor exótico más a su catálogo sin importar el tamaño de la empresa.

Con respecto a la industria alimenticia, se comenzará apuntando específicamente a restaurantes que cuentan con una amplia variedad de jugos hechos a base de pulpa 100% natural. No obstante, al igual que las heladerías, la idea es venderle a todos los restaurantes que estén dispuestos a introducir un jugo de guanábana en su menú.

### Ubicación

Nuestros potenciales clientes son heladerías artesanales y restaurantes que se encuentren ubicados dentro del Gran Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Una vez que el negocio se muestre comercial y económicamente viable se evaluará la posibilidad de introducir la fruta en otras localidades y/o provincias.

### **Variables operativas**

#### Tecnología

Nuestros clientes target son empresas que no necesitan contar con una tecnología compleja y específica para poder utilizar nuestro producto como materia prima para realizar los suyos.

### **Estrategia de compras**

#### Organización de la función adquisitiva

La mayoría de restaurantes y heladerías cuentan con una organización de compras descentralizada lo que nos permite construir una relación directa cliente/proveedor generando intercambios de información técnica del producto.

### Criterios de compra

Nos vamos a concentrar en las compañías que buscan calidad y precio con formas de pago a plazo contra entrega de cheques de no más de 30 días.

### **Factores situacionales**

#### Urgencia

Nos centramos en clientes que necesitan velocidad de entrega ya que tienen que ser capaces de satisfacer las necesidades de las personas en tiempo y forma.

#### Tamaño de pedido

Comenzaremos concentrandonos en pedidos pequeños en relación a las empresas de pulpa congelada de frutas existentes. El tamaño de pedido mínimo es de 20 kilos de pulpa de guanábana por mes.

### **Características personales**

#### Semejanza entre comprador y vendedor

Es de suma importancia centrarnos en compañías cuyos empleados y valores se alinien a los nuestros.

#### Actitudes hacia el riesgo

Al estar ofreciendo una materia prima que es completamente desconocida por la mayoría de los argentinos y también por gran parte de las empresas, vamos a apuntar a un segmento de clientes que estén dispuestos a correr riesgos y sean capaces de evaluar y captar la oportunidad.

#### Lealtad

Nuestros clientes target definitivamente van a ser compañías que muestren un alto grado de lealtad y confianza hacia nuestro producto y servicio.

## Relevamiento de campo

Se realizaron dos tipos de investigaciones. Por un lado, se realizó un trabajo de campo enfocado principalmente en nuestros clientes directos (heladerías y restaurantes) en donde se entrevistó a 5 dueños de restaurantes y a 2 dueños y 4 supervisores de heladerías artesanales. Por el otro, se llevó a cabo un cuestionario online a 85 personas de todas las edades y de clase media y media/alta para poder evaluar la receptividad de los potenciales consumidores finales.

Se llevó a cabo la investigación en 6 heladerías y 5 restaurantes/ bares en donde:

- El 83,33% no conoce la fruta y un 16,66% asegura conocerla de nombre.
- El 100% elabora sus helados y jugos sin tercerizar la producción.
- El 66,66% elabora sus helados solamente con pulpa congelada de fruta y el 33,33% los elabora con pulpa y con frutas enteras.
- El 100% se abastece de pulpa congelada de frutas 1 vez por semana en invierno, y de 2 a 3 veces por semana en verano.
- A un 83,33% le interesaría agregar un sabor exótico nuevo en su catálogo de sabores y a un 16,66% no.
- Un 66,66% asegura que la mayoría de las personas suele interesarse por probar nuevos sabores y un 33,33% asegura que es la minoría la que suele animarse a probar sabores nuevos.
- Un 100% asegura que hay una gran diferencia con la demanda de sabores frutales en verano y en invierno.

Se llevó a cabo un cuestionario online a 85 personas en donde:

- El 31,76% de las personas se considera un consumidor curioso, que le gusta experimentar nuevos sabores. El 14,12% prefiere lo tradicional, ir a lo seguro. El 52,94% de vez en cuando le gusta experimentar con la comida, y un 1,18% aclaró que le gusta experimentar pero dentro de lo sano y natural
- El 69,41% asegura encantarle las frutas exóticas. Al 22,35% les gusta, pero prefieren las frutas más tradicionales (como la manzana, pera, pomelo). Al 3,53% les disgusta. Y el resto responden: “Me gustan algunas y otras no. Las consumo regularmente como las tradicionales”, “Como las tradicionales. No suelo experimentar” y “Me gustan algunas exóticas y otras tradicionales”
- El 82,14% asegura que al momento de probar una fruta nueva basaría su aprobación en el sabor. El 10,71% en los beneficios que aporte a la salud las propiedades de la fruta. El 5,95% en el precio y un 1,19% se basa en el sabor, propiedades y precio.
- El 40% asegura consumir las frutas exóticas en jugos y licuados. El 5,89% en helados artesanales. El 28,24% como fruta entera y el 25,88% en jugos, licuados y helados.
- El 9,41 asegura conocer la guanábana y encantarle. El 4,71% asegura conocerla pero disgustarle. El 29,41% asegura conocerla solamente de nombre y el 56,47% asegura no conocerla por completo.
- El 21,18% estaría dispuesto a comprar un jugo o helado de guanábana siempre y cuando aporte beneficios a su salud. El 68,24% siempre y cuando sea rica. El 7,06% prefiere quedarme con los sabores frutales más tradicionales y el resto responde: “Sí, si me estuviese muriendo o estuviese enfermo y sus propiedades me curaran”, “Sí, para conocer su sabor”, “Sí, la probaría sin ninguno de los requisitos anteriores”
- El 75,29% está dispuesto a pagar más por un jugo o helado hecho a base de guanábana. El 14,12% asegura que aunque sea rica, no lo está. El resto responde: “Si no fuera de mi gusto, sabiendo se sus propiedades la degustaría.” “Estaría dispuesta a probar. No si su precio es abusivo”, “Sí, de

tanto en tanto, pero tiene que ser muy rica”. “Todo lo que aporte para una mejor salud siendo natural merece un pago extra, al fin y al cabo nada va a ser más caro que lo proveniente de la industria farmacéutica”.

## Participación en el mercado

Luego de una estimación aproximada de la demanda anual de pulpa de frutas de los primeros tres años del negocio, obtuvimos que, por un lado, el consumo total de pulpa de frutas en helados artesanales del **primer** año es de: 6.481.669, del **segundo** año de: 6,773,834; del **tercer** año de: 7,070,697, del **cuarto** año de: 7,372,297 y 7,678,662 del **quinto** año.

Por otro lado, el consumo total de pulpa de frutas en jugos naturales del **primer** año es de: 1,095,091, del **segundo** año de: 1,317,034; del **tercer** año de: 1,400,461, del **cuarto** año de: 1,813,471 y 2,230,575 del **quinto** año. (ver item x)

Concluimos entonces que nuestro mercado estimado de pulpa de frutas en Kg es de:  $6.481.669 + 1.095.091 = 7,576,760$  en el **primer** año; de:  $6,773,834 + 1,317,034 = 8,090,868$  en el **segundo**; de:  $7,070,697 + 1,400,461 = 8,471,158$  en el **tercero**, de:  $1,813,471 + 7,678,662 = 9,492,133$  y  $7,678,662 + 2,230,575 = 9,909,237$  en el quinto año.

Supuestos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mercado anual de pulpa de frutas en Kg	<b>7,576,760</b>	<b>8,090,868</b>	<b>8,471,158</b>	<b>9,492,133</b>	<b>9,909,237</b>
Market share estimado	0.95%	1.78%	2.55%	3.03%	3.63%
Venta anual estimada de pulpa de guanábana <b>en kg</b>	72,000	144,000	216,000	288,000	360,000
Venta mensual estimada de pulpa de guanábana <b>en kg</b>	6,000	12,000	18,000	24,000	30,000

Con respecto a las cantidades vendidas por año, se comenzará importando 6.000 kg de pulpa por mes durante los primeros 12 meses, equivalente a 72.000 kg anuales. La participación en el mercado en el primer año será entonces de:  $(72.000/7.576.760) \times 100 = \mathbf{0.95\%}$ . Durante el segundo año, se importarán para la venta 12.000 kg de pulpa de guanábana por mes, sumando un total de 144.000 kg vendidos por año. La participación en el mercado de este segundo año será entonces de:  $(144.000/8,090,868) \times 100 = \mathbf{1.78\%}$ . Durante el tercer año, se importarán para la venta 18.000 kg de pulpa de guanábana por mes, sumando un total de 216.000 kg vendidos por año. La participación en el mercado de este segundo año será de:  $(216.000/8,471,158) \times 100 = \mathbf{2.55\%}$ . En el cuarto año será de:  $(288,000/9,492,133) \times 100 = \mathbf{3.03\%}$ . y por ultimo, será de un:  $(360,000/9,909,237) \times 100 = \mathbf{3.63\%}$  en el quinto año.

### **Estimación de la demanda**

Para poder estimar los kilos de pulpa de guanábana que nuestros clientes van a demandar por año, es necesario analizar el comportamiento de compra de los consumidores finales que van a ser las personas. Para ello, se tendrá en cuenta tanto el mercado actual de helados y jugos naturales, como su potencial crecimiento.

<b>Estimación de la demanda potencial- Helados artesanales</b>					
<b>Supuestos</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Total Población en GBA 2010 <sup>14</sup>	9,910,282	9,910,282	9,910,282	9,910,282	9,910,282
Expansión poblacional promedio acumulativo anual <sup>15</sup>	1.122%	1.122%	1.122%	1.122%	1.122%
Total población actual en GBA	10,715,330	10,835,556	10,957,131	11,080,070	11,204,389
Total población actual en CABA <sup>16</sup>	3,063,728	3,068,043	3,072,029	3,075,646	3,078,836
Total Población actual en CABA y GBA	13,779,058	13,903,599	14,029,160	14,155,716	14,283,225
% de la población que consumen helado artesanal <sup>17</sup>	80%	80%	80%	80%	80%
Consumidores de helado artesanal	11,023,247	11,122,880	11,223,328	11,324,573	11,426,580
Consumo anual de helado artesanal per cápita en kg <sup>18</sup>	7	7.25	7.5	7.75	8
Consumo anual de helado artesanal en kg	77,162,727	80,640,877	84,174,962	87,765,441	91,412,638
% de la población que prefiere sabores frutales <sup>19</sup>	28%	28%	28%	28%	28%
Consumo anual de helado artesanal frutal en kg	21,605,564	22,579,445	23,568,989	24,574,324	25,595,539
% de pulpa de fruta que se utiliza para 1kg de helado <sup>20</sup>	30%	30%	30%	30%	30%
<b>% total de pulpa utilizada en helados x año en kg</b>	<b>6,481,669</b>	<b>6,773,834</b>	<b>7,070,697</b>	<b>7,372,297</b>	<b>7,678,662</b>

<sup>14</sup> INDEC. Proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

<sup>15</sup> <http://www.infobae.com/2010/12/17/552696-censo-la-tasa-crecimiento-la-poblacion-argentina-se-ubica-la-media-del-promedio-global/>

<sup>16</sup> INDEC. Proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

<sup>17</sup> Asociación Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA).

<http://www.afadhya.com.ar/elhelado.php#5>

<sup>18</sup> Asociación Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA).

<http://www.afadhya.com.ar/elhelado.php#5>

<sup>19</sup> Asociación Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA).

<http://www.afadhya.com.ar/elhelado.php#5>

<sup>20</sup> Asociación Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA).

<http://www.afadhya.com.ar/elhelado.php#5>



<b>Estimación de la demanda potencial- Jugos naturales</b>					
<b>Supuestos</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Total Población en GBA 2010 <sup>21</sup>	9,910,282	9,910,282	9,910,282	9,910,282	9,910,282
Expansión poblacional promedio acumulativo anual <sup>22</sup>	1.122%	1.122%	1.122%	1.122%	1.122%
Total población actual en GBA	10,715,330	11,715,768	10,957,131	11,080,070	12,526,931
Total población actual en CABA <sup>23</sup>	3,063,728	3,068,043	3,072,029	3,075,646	3,078,836
Total Población actual en CABA y GBA	13,779,058	14,783,811	14,029,160	14,155,716	15,605,767
% de la población que consume jugos 100% naturales <sup>24</sup>	28.9%	29.5%	30%	35%	35.5%
Consumidores de jugos naturales	3,982,148	4,353,832	4,208,748	4,954,501	5,540,047
<b>Consumo anual de jugos naturales per cápita en L<sup>25</sup></b>					
Consumo anual de jugos naturales per cápita en L <sup>25</sup>	1.10	1.21	1.33	1.46	1.61
Consumo anual de jugos naturales en L	4,380,363	5,268,137	5,601,844	7,253,885	8,922,301
% de pulpa que se utiliza para 1L de jugo 100% natural	25%	25%	25%	25%	25%
<b>% total de pulpa utilizada en jugos naturales x año en kg</b>	<b>1,095,091</b>	<b>1,317,034</b>	<b>1,400,461</b>	<b>1,813,471</b>	<b>2,230,575</b>

## Supuestos

- El mercado del helado no va a crecer en términos de porcentaje de la población que consume si no en términos de cantidades de kilos per cápita que se consumen por año.

<sup>21</sup> INDEC. Proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

<sup>22</sup> <http://www.infobae.com/2010/12/17/552696-censo-la-tasa-crecimiento-la-poblacion-argentina-se-ubica-la-media-del-promedio-global/>

<sup>23</sup> INDEC. Proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

<sup>24</sup> <http://envasandoideas.com/es/growth/nuevas-tendencias-muestran-gran-potencial-para-el-jugo-100-natural.htm>

<sup>25</sup> <http://envasandoideas.com/es/growth/nuevas-tendencias-muestran-gran-potencial-para-el-jugo-100-natural.htm>

- El mercado de los jugos naturales es un mercado en potencial crecimiento debido a que crece en términos de porcentaje de la población que elige un jugo natural y al mismo tiempo en términos de cantidades de litros per cápita que se consumen por año.
- Según un análisis dirigido por el director de Marketing de Tetra Pak Cono Sur<sup>26</sup>, se reveló que el jugo que no proviene de concentrado (NFC) está ganando cuota del mercado del jugo reconstituido, por encima del 25,6% en 2009 a 28,9% a fines del 2016. En base a este estudio, se estima para nuestro análisis que para el próximo año aproximadamente un 29.5% de la población va a optar por jugos naturales y un 30% del mercado lo hará para el tercer año proyectado.
- Suponemos que el porcentaje de la población que prefiere helado frutal se mantiene igual en los 5 años proyectados.

## La demanda

Es importante tener en cuenta que existen variaciones estacionales en el producto, lo que implica una variación de la demanda durante las distintas estaciones. Para nuestro análisis del modelo de negocio, se trabajará con un promedio anual estimado.

Teniendo en cuenta que la participación de mercado en el primer año será de un 0.95%, se estima que la demanda promedio mensual será de 6.000 unidades (1 unidad = 1 kg de pulpa congelada).

---

<sup>26</sup> <http://envasandoideas.com/es/growth/nuevas-tendencias-muestran-gran-potencial-para-el-jugo-100-natural.htm>

Gracias al trabajo de campo realizado, pudimos estimar cuantos kg de pulpa diarios se van a entregar y a cuantos clientes. Tanto las heladerías como restaurantes entrevistadas, mencionaron que se abastecen de pulpa de frutas 1 o 2 veces por semana. Cada pedido equivale a una cantidad que varía entre 20 y 40 kilos dependiendo la época.

Como somos una empresa pequeña y nueva que ofrece un producto desconocido, empezaremos con una cartera de clientes de 300 por mes a quienes abasteceremos de pulpa una vez cada 15 días, es decir, 2 veces por mes. Se visitarán 30 clientes (15 heladerías y 15 restaurantes) diarios durante las primeras 2 semanas entregándole 10 unidades a cada uno (1 unidad = 1 kg de pulpa congelada). En la segunda quincena del mes, se volverá a los mismo 300 clientes para abastecerlos con una segunda entrega.

## **Plan de Marketing**

Existen dos factores importantes con respecto al plan de marketing. Por un lado, somos un modelo de negocio B2B en donde nuestros clientes ya cuentan con proveedores de pulpas de frutas congelada. Por esta razón, nuestro objetivo es establecer una relación de cliente-proveedor para generar, de forma permanente, una interacción con el mercado que permita alcanzar la posición competitiva deseada para el futuro (Drucker, 2001). Por el otro lado, sabemos que el nivel de demanda del producto depende directamente de su aceptación por parte de los consumidores finales ya que al fin y al cabo es la decisión de las personas de comprar el jugo o helado hecho a base de esta fruta lo que determina si el negocio va a ser viable o no comercialmente.

Es indispensable entonces que nuestra estrategia de marketing forme parte de un proceso la planificación y ejecución, inmerso en un marco social en donde el producto se desconoce pero se percibe un público atractivo para la industria,

orientado a la satisfacción de las necesidades y deseos de las empresas y los individuos, para el intercambio voluntario y competitivo del producto.

Inicialmente, el producto será introducido a escala regional. Una vez que se conozca la fruta en la provincia de Buenos Aires, se evaluará la posibilidad de buscar mercados en el resto del país. No obstante, esto implicaría que el producto se venda con un precio más elevado en las otras provincias ya que el canal de distribución se amplía con un costo de transporte agregado para que el producto llegue en tiempo y forma (desde el Puerto de Buenos Aires hasta el depósito en la provincia determinada).

La pulpa de guanábana puede considerarse un producto estacional ya que se va a destinar a mercados específicos como heladerías y restaurantes para la elaboración de helados y jugos frutales. Por razones lógicas, la demanda de estos productos en épocas del año como en invierno tiende a disminuir considerablemente. Por esta misma razón, va a ser necesario detallar un plan de acción con el objetivo de hacer disminuir la fluctuación de las ventas. Este mismo se va a basar en buscar un mercado más específico como restaurantes de comida latinoamericana (mayormente peruanos) y exótica en donde se le ofrece una experiencia culinaria al cliente diferente y atractiva. La idea de apuntar a este mercado más reducido nos ayudaría a mantener un nivel de ventas fijo en todo el año ya que no sólo ofrecen jugos con productos exóticos sino también postres, tragos, y cualquier tipo de gastronomía en donde se pueda experimentar con la pulpa de la fruta.

Gran parte de la ventaja competitiva de una firma radica en la posibilidad de diferenciarse al llegar al mercado antes, atraer, retener y fidelizar. Lograr que el cliente compre nuestro producto al momento en que se lo ofrecemos en una primera instancia, nunca es suficiente. Se trata sino de atraer al cliente para luego retenerlo y con planes específicos de fidelización lograr una relación de lealtad entre cliente/proveedor. Para esto, va a ser necesario formular un plan estratégico

de lealtad para presentar a los distintos clientes. La idea principal del plan es que tanto en la compra como en la venta del producto el cliente obtenga beneficios.

Por ejemplo, cada una determinada cantidad de kilos de pulpa el cliente obtiene un descuento sobre el valor total de la factura. Por otro lado, se intentará establecer una relación adecuada con nuestros clientes siendo proveedores de un producto que sea 100% de calidad, con formas de pago accesibles y brindando un servicio de entrega eficiente en donde el producto llegue a los distintos canales de comercialización en tiempo y forma.

## **Modelo de las 4 P**

Para nuestro análisis, vamos a basarnos en cuatro elementos que componen la defición de marketing orientada hacia el producto.

Roberto Dvoskin, en su texto *Fundamentos del Marketing* asegura que el marketing ha contado tradicionalmente con cuatro herramientas operativas como instrumentos básicos (Dvoskin, 2004). Estas cuatro herramientas, según el esquema planteado por Jerome McCarthy<sup>27</sup>, son conocidas como “las cuatro P”: Producto, Precio, Promoción y Plaza.

### **Producto**

En relación con los atributos internos de la pulpa de guanábana, está constituida principalmente por agua; además proporciona sales minerales, potasio, fósforo, hierro, calcio, lípidos, tiene un alto valor calórico debido a la presencia de hidratos de carbono; además es rica en vitamina C y provitamina A, así como de vitamina B.

Es un producto natural, no diluido, ni concentrado, ni fermentado, sin conservantes, obtenido por la desintegración y tamizado de la fracción comestible

---

<sup>27</sup> McCarthy, Jerome y Perreault, William: Marketing: un enfoque global, México, Ultra, 2000

de la guanábana madura, sana y limpia. A su vez, no contiene perseverantes siendo naturalmente libre de grasa y colesterol y bajo en sodio. (Ver **Anexo 8**).

El producto viene presentado en bolsas laminadas con la marca y se van a ofrecer tamaños de 1 Kg.

Para la generar un índice de ventas favorable, se hará incapié en presentar un producto 100% de calidad resaltando las propiedades y beneficios de la fruta. En algún caso desafortunado de que exista algún problema con respecto a la calidad producto, la responsabilidad recaería en nuestro proveedor EXOFRUT y de esa forma nosotros podríamos utilizar el reitengro del proveedor con el cliente. Sin embargo, el costo más alto no es el dinero, sino perder la fidelidad del cliente. No obstante, EXOFRUT cuenta con los estándares más altos de calidad internacional y en los últimos 10 años de su trayectoria no se han registrado casos de productos fallados.

GRÁFICO 3: Presentación de la pulpa de fruta congelada



Fuente:<http://www.exofrut.com/product-fruta.php?id=93>

### **Promoción**

Al ofrecer un producto nuevo, desconocido y con un precio mayor a lo del resto de las pulpas mas tradicionales, el esfuerzo de promoción y persuasión tiene

que ser significativo para demostrar que es superior o ventajoso respecto al resto de lo ya existente.

Para el emprendimiento, van a ser necesarias dos estrategias de comunicación diferentes: una para los clientes, y otra para los consumidores finales.

Por un lado, la comunicación con el departamento de compras en heladerías y restaurantes se va a llevar a cabo por medio de vendedores que van a cobrar bajo comisión (a parte de un sueldo fijo). Al llegar a los distintos puntos de venta, se presentará el producto con catálogos y degustaciones de la pulpa de guanábana. La idea principal es empezar con una pequeña presentación de la empresa para luego introducir el producto indicando cuáles son sus atributos resaltando su sabor exótico y calidad de la fruta (proveniente de un país tropical con un proveedor que cuenta con los estándares más altos de calidad internacional). Como el producto se desconoce, se van a ofrecer degustaciones de pulpa para que cada cliente pueda experimentarlas en los helados y jugos. Al mismo tiempo, se realizará una página web simple, dinámica y eficiente en donde se pueda obtener información sobre la empresa, el producto, el equipo y las distintas formas de contactarnos (teléfono, mail o mensaje directo en la misma página web).

Por otro lado, la comunicación que se llevó a cabo con los consumidores finales es diferente. Para hacer conocer el producto a las personas y lograr un impacto positivo en su decisión de compra, se realizarán publicidades gráficas principalmente en redes sociales como Instagram y Facebook, en donde se contratarán servicios de usuarios que se conocen como *Influencers*. Este tipo de servicio nos va a dar la posibilidad de hacer llegar fotos y descripciones de la fruta siendo utilizada en helados y jugos a miles y miles de personas que siguen a estos usuarios en las distintas redes sociales. Algunos de estos usuarios pueden ser: Nutriglam, Thehealthyblogger, fruitmarketar, coolbuenosaires, entre otras. Al

mismo tiempo, se realizarán acuerdos con nuestros clientes directos para que, al momento de que el consumidor pregunte sobre la nueva fruta, se le entreguen folletos con una breve explicación sobre la fruta y sus propiedades.

## **Precio**

Con respecto al precio, se seguirá una estrategia de tipo neutro ya que existen muchos compradores pero al mismo tiempo no deja de ser un producto innovador. Al estar brindando la oportunidad de conocer una fruta exótica rica, siendo ésta un producto importado e innovador que agrega valor a la salud de las personas, de alguna forma estamos apuntando a una categoría de clientes que están dispuestos a pagar un precio mayor por un producto diferenciado. El precio por unidad es de 200 pesos, 10 pesos menos a lo que sale un kg de pulpa de maracuyá en promedio y 100 pesos menos al del açai. A su vez, es mayor al de las pulpas de frutas mas tradicionales como la frutilla o el durazno. A pesar de que este producto tiene un precio mayor a cualquiera de las otras frutas (incluyendo el maracuyá) en otros países (por el conocimiento de sus propiedades y sabor), no contamos con presencia en el mercado. Esto nos obliga a utilizar esta estrategia neutra debido a que se intenta una penetración en el mercado con un precio elevado, pero que al mismo tiempo es menor a lo que realmente vale, para darnos a conocer y poder empezar a competir.

### ***Precio de pulpa de frutas exóticas en el mercado*** (por kilogramo)

	<b>Gergalberries</b>	<b>Chelco S.R.L</b>	<b>Monserrat</b>	<b>Mecado libre</b>
Pulpa Maracuyá	\$220	\$200	\$200	\$190-300
Pulpa Mango	\$180	\$90	-	\$100-200
Pulpa Guanábana	-	-	\$340	\$300-400
Pulpa Acaí	\$300	\$290	\$400	\$350-450



Pulpa Ananá	\$100	\$110	\$100	\$100-180
-------------	-------	-------	-------	-----------

Fuente: Elaboración Propia

Las formas de pago van a depender de cómo el cliente quiera pagar. Nuestro capital de trabajo de financiación de la importación y distribución a los distintos canales de comercialización se realizará a plazo contra entrega de cheques de no más de 30 días.

### **Plaza**

Existen dos canales de comercialización del producto. Por un lado, se encuentran las heladerías artesanales ubicadas en CABA y GBA. Por otro lado, se encuentran los restaurantes que cuentan con una amplia variedad de jugos en sus menús (por lo menos al principio del negocio) ubicados dentro de la misma zona geográfica. Contaremos con una página web en donde se detallarán características de la compañía como el datos del proveedor, propiedades e imágenes del producto, información de la empresa y los datos de contacto.

Para la distribución, trabajaremos con la empresa de logística *ShipNow* que se encargará de repartir los pedidos diarios de forma inmediata a los 30 clientes ubicados dentro de CABA y GBA.

## **Operaciones**

### **Ubicación**

La empresa va a contar con dos lugares físicos para operar. Por un lado, la empresa proveedora del servicio de alquiler del depósito y logística llamada Doderó S.A ubicada en José Ingenieros 2306, Gral. Pacheco. Su cercanía al puerto de la Ciudad de Buenos Aires la convierte en una alternativa logística

importante para el mejor manejo de cargas de importación. El servicio de depósito va a ser prestado durante todos los días del año, incluyendo fines de semana y feriados, ya que es donde se va a almacenar la mercadería. No obstante, el servicio de logística y distribución funcionará solamente los 22 días hábiles del mes.

Por otro lado, contaremos con una oficina ubicada en Vicente López, Bs.as. G.b.a. Norte. El alquiler de esta oficina será mensual. En este complejo, se ofrecen contratos flexibles de corto plazo, son oficinas pequeñas de 15m<sup>2</sup> y el valor del alquiler mensual de 7300 + 400 (expensas) incluye:

- Asignación de línea telefónica local exclusiva.
- Acceso a Sala de Reuniones y cocina equipada.
- Lockers individuales
- Acceso remoto por cámaras las 24 hs.
- Servicio de Limpieza
- Impuestos

### **Mano de obra requerida**

Durante los primeros meses, comenzaremos contratando a 4 personas:

1. Personal operativo: cuatro empleados encargados de las transacciones básicas y rutinarias que se necesitan para llevar adelante el negocio, como los empleados encargados de los depósitos y flujo de materiales.
2. Personal administrativo/contable: secretaria encargada de la gestión, control y administración de los procesos.
3. Personal comercial: dos vendedores que trabajan bajo comisión y se encargan de las ventas directas con los clientes incluyendo

promocionar el producto, emitir los pedidos y entregar el producto en los distintos puntos de venta.

4. Contratos externos: un contador público que lleve la contabilidad del negocio y este presente desde su inicio. Nos va a proveer balances contables para ayudarnos en las decisiones financieras y de inversión, pericias, las cuestión de los impuestos, entre otras.

## **Políticas de control de inventario, de compras y de producción**

Los autores O'Brien James A. y Marakas George (2011) mencionaron en su texto *Management Information Systems*, que la automatización de la fuerza de venta consiste en dotar al personal con laptops, Smartphones, tecnología wireless y softwares necesarios para agilizar la captura y análisis de datos de ventas.

Dentro de toda nuestra cadena de valor, va a ser fundamental para nuestro emprendimiento contar con una estrategia de SCM (Supply Chain Management) exitosa que se base en el procesamiento preciso de órdenes, gestión de inventarios JIT y surtido de pedidos en tiempo y forma. El SCM ayuda a la organización a colocar el producto adecuado en el lugar indicado en el momento justo, en cantidad apropiada y costo aceptable (O'Brien, 2011). El objetivo del SCM es gestionar el ciclo de vida de la cadena de suministro eficientemente al pronosticar la demanda, controlar el stock, mejorar la red de relaciones con proveedores y clientes y recibir feedback. Desde nuestra interacción con nuestros proveedores de servicios de depósito hasta interactuar con las heladerías y restaurantes, se van a utilizar las tecnologías de Internet para fusionar los sistemas internos con nuestros socios comerciales e integrar el proceso de suministro inter-empresarial, optimizar la eficiencia en la producción y eficacia en la distribución.

En primer lugar, la empresa Dodero cuenta con un sistema de tecnología que consiste en el tracking de contenedores y documentos web. Con el fin de poder brindar información en el momento, como sus clientes vamos a poder tener acceso a la visualización de los avances por los que va pasando nuestra mercadería. También nos ayuda a visualizar todos los documentos emitidos a lo largo de 90 días. Este uso de intranets nos va a permitir descargar información y chequear inventarios en forma remota permitiéndonos después brindarle un mejor servicio al cliente.

En segundo lugar, todos los empleados que forman parte de la pirámide jerárquica de nuestra empresa, desde los empleados operativos hasta los socios, van a contar con un smartphone en donde se puedan comunicar las distintas operaciones que se van llevando a cabo en todo momento. Al ser una empresa pequeña, y con riesgos altos por el producto innovador, esta forma de interrelación del personal nos va a ayudar a agilizar procesos de pedido, control de mercadería, inconvenientes inesperados, y facilitar la comunicación directa con los jefes.

## **Proveedores**

### Producto

El proveedor de la pulpa congelada será la empresa EXOFRUT tropical juices & concentrates, una agroindustria ubicada en Guayaquil, Ecuador, dedicada a la producción y exportación de jugos y concentrados de frutas tropicales 100% puros y naturales que cumplen con los más altos estándares de calidad internacional.

### Servicios

El proceso de almacenamiento del producto va a ser tercerizado por la empresa Dodero S.A. que brinda el servicio de alquiler de depósitos refrigerados y al mismo tiempo, se encarga del tema logístico. Las cámaras están altamente

calificadas para recibir cualquier tipo de exigencia comercial. Especialmente diseñadas para el manejo de contenedores y camiones refrigerados. Cuentan con más de 13.000 posiciones en racks en cámaras frigoríficas para productos congelados. Con respecto a la logística, nos ofrece una solución integral de transporte con seguimiento satelital de toda la flota y seguimiento constante de cada una de las unidades, habilitaciones de transporte de sustancias alimenticias y cargas peligrosas. Coordinación de ruteos de corta, media y larga distancia.

## Costos, Finanzas e Inversión

Al ser una empresa que se dedica a la importación de un producto específico, para lograr un análisis adecuado, es necesario calcular todos los costos de la empresa en pesos y en moneda extranjera (dólar). Para ello, se utiliza un tipo de cambio estimado para los primeros 3 años. En un informe de The Economist Intelligence Unit<sup>28</sup>, se anticipó un dólar a \$17,10 en promedio para 2017, con una gradual evolución alcista a futuro: \$18,80 en 2018; \$20,40 en 2019 y \$21,80 hacia 2020. Estos serán los datos que utilizaremos para nuestro análisis.

Es importante también tener en cuenta la inestabilidad del país, y que a pesar de que las proyecciones a futuro son favorables, la inflación no deja de ser un problema. El Relevamiento de Expectativas por parte del Banco Central (BCRA)<sup>29</sup> prevee una baja de las proyecciones de inflación esperada para 2018, a 14,6% interanual. A su vez, la correspondiente a 2019 se redujo a 10%. Como no se obtuvieron datos concretos sobre la inflación proyectada para los años 4 y 5 (2020 y 2021) se utilizará un promedio estimado de 10% anual, teniendo en

---

<sup>28</sup> <http://www.infobae.com/economia/2016/09/13/the-economist-anticipa-para-argentina-un-crecimiento-promedio-de-3-anual-hasta-2020/>

<sup>29</sup> <http://www.lanacion.com.ar/2041921-e-l-banco-central-mantuvo-la-tasa-de-referencia>

cuenta una posible estabilidad del país que haría que la variación del indicador real no sea tan significativa.

## Ingresos y costos

Inflación estimada	-	14.6%		10%	
<b>COSTOS FIJOS EN PESOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>SUELDOS</b>					
Personal administrativo	\$216,000	\$247,536	\$495,072	\$624,088	\$1,029,745
Personal operativo	\$326,400	\$561,082	\$857,333	\$1,178,832	\$1,556,059
Contador	\$168,000	\$192,528	\$211,781	\$242,701	\$266,971
Vendedores	\$480,000	\$550,080	\$945,588	\$1,386,862	\$1,906,935
Total sueldos	\$1,190,400	\$1,551,226	\$2,509,773	\$3,432,483	\$4,759,709
Cs Soc. s/sueldos	\$408,960	\$543,479.04	\$919,197	\$1,275,913	\$1,797,095.39
<b>Sueldos + Cs Soc. (40%)</b>	<b>\$1,599,360</b>	<b>\$2,094,705</b>	<b>\$3,428,970</b>	<b>\$4,708,395</b>	<b>\$6,556,805</b>
<b>OTROS GASTOS</b>					
Alquiler oficina	\$132,000	\$151,272	\$173,358	\$190,693	\$209,763
Expensas	\$4,800	\$5,501	\$6,304	\$6,934	\$7,628
luz	\$3,600	\$4,126	\$4,728	\$5,201	\$5,721
Internet + telefonía	\$9,600	\$11,002	\$12,608	\$13,869	\$15,255
gas	\$6,000	\$6,876	\$7,880	\$8,668	\$9,535
Publicidad mensual	\$216,000	\$247,536	\$283,676	\$312,044	\$343,248
Seguros	\$18,000	\$20,628	\$23,640	\$26,004	\$28,604
<b>Subtotal otros gastos</b>	<b>\$390,000</b>	<b>\$446,940</b>	<b>\$512,193</b>	<b>\$563,413</b>	<b>\$619,754</b>
<b>Total costos fijos</b>	<b>\$1,989,360</b>	<b>\$2,541,645</b>	<b>\$3,941,163</b>	<b>\$5,271,808</b>	<b>\$7,176,559</b>

<b>COSTOS VARIABLES EN PESOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Unidades	<b>72000</b>	<b>144000</b>	<b>216000</b>	<b>288000</b>	<b>360000</b>
Costo de la mercadería	\$51	\$56	\$65	\$66	\$66
Mercadería	\$3,693,600	\$8,121,600	\$14,126,400	\$19,008,000	\$23,760,000
Flete internacional	\$246,240	\$541,440	\$941,760	\$1,267,200	\$1,584,000
Valor CFR	\$3,939,840	\$8,663,040	\$15,068,160	\$20,275,200	\$25,344,000
Seguro de mercadería	\$39,398	\$86,630	\$150,682	\$202,752	\$253,440
Valor CIF	\$3,979,238	\$8,749,670	\$15,218,842	\$20,477,952	\$25,597,440
Tasa de estadística	\$19,896	\$43,748	\$76,094	\$102,390	\$127,987
Aranceles de importación	\$557,093	\$1,224,954	\$2,130,638	\$2,866,913	\$3,583,642
Gastos de despachante de aduana	\$39,792	\$87,497	\$152,188	\$204,780	\$255,974
<b>Costos totales de la merc. en depósito</b>	<b>\$4,596,020</b>	<b>\$10,105,869</b>	<b>\$17,577,762</b>	<b>\$23,652,035</b>	<b>\$29,565,043</b>
Alquiler de depósito (se paga x kg)	\$3,600,000	\$8,251,200	\$13,614,480	\$19,967,904	\$27,455,868
Flete refrigerado	\$60,000	\$137,514	\$226,899	\$332,785	\$457,579
Logística	\$648,000	\$816,869	\$1,029,745	\$1,245,991	\$1,507,649
comisiones por ventas	\$576,000	\$1,320,192	\$2,178,317	\$3,194,865	\$4,392,939
cargas sociales/comisiones	\$230,400	\$528,077	\$871,327	\$1,277,946	\$1,757,176
IIBB	\$216,000	\$495,072	\$816,869	\$1,198,074	\$1,647,352
Etiquetas	\$57,600	\$132,019	\$217,832	\$319,486	\$439,294
<b>Total costos variables</b>	<b>\$9,984,020</b>	<b>\$21,786,813</b>	<b>\$36,533,230</b>	<b>\$51,189,086</b>	<b>\$67,222,900</b>

### Costos unitarios

PESOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CVT anual	\$9,984,020	\$21,786,813	\$36,533,230	\$51,189,086	\$67,222,900
CVT mensual	\$832,002	\$1,815,568	\$3,044,436	\$4,265,757	\$5,601,908
<b>CVU</b>	<b>\$139</b>	<b>\$151</b>	<b>\$152</b>	<b>\$178</b>	<b>\$187</b>

PESOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CFT anual	\$1,989,360	\$2,541,645	\$3,941,163	\$5,271,808	\$7,176,559
CFT mensual	\$165,780	\$211,804	\$328,430	\$439,317	\$598,047
<b>CFU</b>	<b>\$28</b>	<b>\$18</b>	<b>\$16</b>	<b>\$18</b>	<b>\$20</b>

PESOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CT anual	\$11,973,380	\$24,328,457	\$40,474,393	\$56,460,894	\$74,399,459
CT mensual	\$997,781.70	\$2,027,371.44	\$3,372,866.08	\$4,705,074.51	\$6,199,954.92
<b>CTU</b>	<b>\$166</b>	<b>\$169</b>	<b>\$187</b>	<b>\$196</b>	<b>\$207</b>

### Ingresos

ANUALES					
PVU <sup>30</sup>	\$200	\$229	\$263	\$289	\$318
Unidades vendidas	72,000	144,000	216,000	288,000	360,000
<b>Ingresos</b>	<b>\$14,400,000</b>	<b>\$33,004,800</b>	<b>\$56,735,251</b>	<b>\$83,211,702</b>	<b>\$114,416,090</b>

MENSUALES					
PVU	\$200	\$229	\$263	\$289	\$318
Unidades vendidas	6,000	12,000	18,000	24,000	30,000
<b>Ingresos</b>	<b>\$1,200,000</b>	<b>\$2,750,400</b>	<b>\$4,727,938</b>	<b>\$6,934,308</b>	<b>\$9,534,674</b>

<sup>30</sup> Se calcula el precio en base a la inflación estimada



## Inversión

<b>Inversión Inicial</b>			
tipo de cambio	17		
		Total en pesos	Total en dólares
Constitución de la sociedad		\$13,500	\$794
Registro de la marca		\$400	\$24
Certificaciones para el CUIT		\$2,050	\$121
Altas impuestos AFIT, ARBA		\$1,000	\$59
Sellado ARBA		\$4,697	\$276
Permisos para la importación		\$3,000	\$176
Equipos de oficina		\$50,000	\$2,941
Página web		\$80,000	\$4,706
Costo de mercadería inicial en depósito		\$1,086,291	\$63,899
Gastos de publicidad inicial		\$15,000	\$882
<b>Total</b>		<b>\$1,255,938</b>	<b>\$73,879</b>

## Capital de trabajo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Stock de merc.	\$1,664,003	\$3,631,135	\$6,088,872	\$8,531,514	\$11,203,817	\$13,876,119
CMV	\$0	\$9,984,020	\$21,786,813	\$36,533,230	\$51,189,086	\$67,222,900

Año	Stock Merc.	Ds x Vtas	Activo corriente	△ AC
0	\$1,664,003	-	\$1,664,003	\$1,664,003
1	\$3,631,135	\$1,200,000	\$4,831,135	\$3,167,132
2	\$6,088,872	\$2,750,400	\$8,839,272	\$4,008,136
3	\$8,531,514	\$4,538,160	\$13,069,674	\$4,230,403
4	\$11,203,817	\$6,655,968	\$17,859,785	\$4,790,110
5	\$13,876,119	\$9,151,956	\$23,028,075	\$5,168,290

## Estado de resultado proyectado

Detalle	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso Neto por Ventas	-	\$14,400,000	\$33,004,800	\$54,457,920	\$79,871,616	\$109,823,472
CMV		\$9,984,020	\$21,786,813	\$36,533,230	\$51,189,086	\$67,222,900
<b>Margen Bruto</b>		\$4,415,980	\$11,217,987	\$17,924,690	\$28,682,530	\$42,600,572
Gastos Técnicos / de Operación		\$326,400	\$561,082	\$857,333	\$1,178,832	\$1,556,059
Gastos de Comercialización y Ventas		\$696,000	\$1,347,696	\$1,859,655	\$2,392,336	\$3,012,957
Gastos de Administración y Dirección		\$966,960	\$1,402,979	\$2,106,723	\$2,671,442	\$3,675,426
<b>Resultado Operativo Neto</b>		\$2,426,620	\$7,906,231	\$13,100,979	\$22,439,919	\$34,356,129
Amortizaciones		\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000
EBIT		\$2,416,620	\$7,896,231	\$13,090,979	\$22,429,919	\$34,346,129
Intereses		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
EBT		\$2,416,620	\$7,896,231	\$13,090,979	\$22,429,919	\$34,346,129
Imp. las ganancias		\$845,817	\$2,763,681	\$4,581,843	\$7,850,472	\$12,021,145
<b>Utilidad Neta</b>		\$1,570,803	\$5,132,550	\$8,509,136	\$14,579,447	\$22,324,984
Amortizaciones		\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000
△ AC		\$3,167,132	\$4,008,136	\$4,230,403	\$4,790,110	\$5,168,290
Inversión Inicial	\$1,262,938					
Valor horizonte						\$65,487,758
<b>Flujo de Fondos</b>	\$1,262,938	\$1,586,329	\$1,134,414	\$4,288,733	\$9,799,337	\$82,654,451

## Retornos

Dos parámetros muy usados a la hora de calcular la viabilidad de un proyecto son el **VAN** (Valor Actual Neto) y la **TIR** (Tasa Interna de Retorno). La tasa de descuento para evaluar un proyecto de inversión es la rentabilidad mínima requerida por los potenciales inversores interesados en el proyecto.

<b>Indicadores</b>	
Crecimiento a perpetuidad	3%
Tasa de descuento	30 %
<b>VAN</b>	<b>\$25,832,43</b>
<b>TIR</b>	<b>137%</b>

## Período de recupero de la inversión

p	FCF	FCF descontados	FCF desc. Acumulados
0	\$1,262,938	\$1,262,938	\$1,262,938
1	\$1,586,329	\$1,220,253	\$2,483,191
2	\$1,134,414	\$671,251	\$1,811,941
<b>3</b>	<b>\$4,288,733</b>	<b>\$1,952,086</b>	<b>\$140,146</b>
4	\$9,799,337	\$3,431,020	\$3,571,166
5	\$17,166,694	\$4,623,490	\$8,194,656

Se estima recuperar la inversión en el tercer año.

## Equipo

La compañía estará compuesta por dos socias y un inversionista. Las socias serán: Doménica Martinetti y Juliana Orrego. Aprovechando la situación política y económica actual del país, entre otras cosas, ambas emprendedoras (después de cuatro años de haberse conocido en un intercambio en Paris) deciden formar un equipo juntas y buscar mercado en Argentina. Ambas son extranjeras con residencia Argentina, pero siempre tuvieron como propósito en su carrera profesional comenzar un emprendimiento relacionado con el comercio exterior en el país. La participación accionaria de cada socia será de un 40% cada una, mientras que el invensor, Gabriel Martinetti, padre de Doménica, tendrá el 60%.

Por un lado, Doménica acaba de finalizar sus estudios de la carrera de Licenciatura en Administración de empresas en la Universidad de San Andrés. Después de dos años de experiencia laboral en la empresa Chévere S.R.L Café & Yogurt helado (emprendimiento familiar), cuenta con habilidades en operaciones administrativas como: gestión y control de la caja chica, control de inventario,

registros contables, y otras tareas administrativas. Gracias a su formación y experiencia, Doménica podrá encargarse de gestionar las operaciones administrativas de distintas áreas como marketing, ventas, análisis financiero y contable.

Por otro lado, Juliana, ingeniera industrial, terminó sus estudios en la Universidad EIA en Antioquia, Colombia, y actualmente trabaja en la empresa Procolombia en Buenos Aires dentro del área de comercio exterior. Aprovechando su conocimiento en negocios internacionales, Juliana se encargará de controlar todas las operaciones relacionadas con el ingreso de la mercadería al país y revisar documentos como la factura comercial, documentos de embarque, entre otros.

En cuanto al personal especializado, se incorporará un contador para que lleve a cabo todas las tareas vinculadas a la sociedad, sueldos, impuestos y contabilidad.

## **Aspectos Legales impositivos y propietarios**

### **Sociedad**

Se constiuirá una sociedad del tipo S.A. en donde la responsabilidad de los socios se va a limitar exclusivamente al capital aportado. El objeto de la sociedad se va a ampliar para habilitar la importación y exportación de toda clase de bienes no prohibidos por las normas legales en vigencia, de productos y mercaderías, sean bienes tradicionales o no. La duración será de 99 años desde su inscripción.

	%	PESOS	DÓLARES
Constitución de la sociedad	71%	\$18,957	\$794
Certificaciones para el CUIT	8%	\$2,050	\$121
Altas impuestos AFIT, ARBA	4%	\$1,000	\$59
Sellado ARBA	18%	\$4,697	\$276
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>\$26,704</b>	<b>\$1,570.82</b>

## Impuestos

Los impuestos que se deben de pagar son:

- Impuesto a las Ganancias: representan un 35% de los ingresos.
- Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta: toma como base un piso mínimo del 1 % sobre los bienes productivos.
- Impuesto al Valor Agregado: representa el 21% de las ventas.
- Impuesto a los Ingresos Brutos: corresponde al 1 % sobre las ventas realizadas.

## Leyes

Aplica nuestro negocio la:

- **LEY No. 19.550** de sociedades comerciales: norma básica que regula las sociedades limitadas y las anónimas.
- **LEY No. 22.362** de marcas: Se deberá completar y presentar un Formulario de Solicitud de Registro de Marcas.

- **LEY No. 22.425** de Código Aduanero: establece las políticas específicas y los procedimientos que rigen el comercio exterior, incluyendo el ingreso, la salida, el transporte y el control de bienes.<sup>31</sup>

## Habilitaciones y seguros

Es de suma importancia relevar y solicitar todas las autorizaciones y habilitaciones necesarias antes de la apertura y comienzo de la actividad. Por el hecho de manipular alimentos de origen animal y vegetal habrá que cumplir con las normas de la Política de Sanidad Animal y todas las normativas del SENASA. Además, las actividades relacionadas con la alimentación deben cumplir con el Código Alimentario Argentino.<sup>32</sup>

También, es importante la contratación de seguros de responsabilidad civil por las personas que circulen por el espacio comercial y oficinas de la empresa. Para ello, va a ser necesaria la contratación de aseguradoras de riesgos del trabajo (ART).

## Plan de Implementación y Riesgos

Vamos a utilizar para un desarrollo adecuado de nuestro proyecto lo que se conoce como *El diagrama de Gantt*. Este cuadro cumple la función de un cronograma y funciona como una herramienta que permite modelar la planificación de las tareas necesarias para la puesta en marcha del emprendimiento. (Gantt,1917).

---

<sup>31</sup> <http://inversiones.gob.ar/userfiles/regulacionesdelcomerciointernacional.pdf>

<sup>32</sup> <http://www.agcontrol.gob.ar/pdf/OrdN33266-CodigoHabilitacionesVerificaciones.pdf>

## Cronograma para la puesta en marcha

Taréas	Meses				
	1	2	3	4	5
<b>Legales y contables</b>					
Constitución legal					
Permisos para la importación					
Permisos y habilitaciones					
Patentamiento de la marca					
<b>Administrativas y operativas</b>					
Contrato con el proveedor EXOFRUT					
Contrato con el flete internacional					
Alquiler de oficinas					
Instalación de maquinas					
Contrato alquiler depósito y logística					
Contratación personal y capacitación					
Contrato de seguros					
Contrato de despachante de aduana					
Contrato servicio flete refrigerado					
<b>Comerciales</b>					
Desarrollo de la página web					
Desarrollo de la publicidad y promoción					
Fuerza de venta					
<b>Puesta en marcha del negocio</b>					

## Riesgos y factores críticos

Ser unos de los pioneros dentro del mercado local nos genera una gran ventaja frente a nuestros competidores. Si logramos mostrar de forma teórica que el negocio es viable tanto económica como comercialmente, contamos con una



ventada competitiva que nos da la posibilidad de estar en una posición estratégica con respecto a nuestros competidores. Nuestra misión es ganar cada año un poco más de participación en el mercado satisfaciendo la necesidad de los argentinos de abrirse al mundo conociendo un sabor exótico, rico y saludable. Como visión, apuntamos a ser un proveedor Premium y significativo de pulpa de frutas exóticas de heladerías, restaurantes, bares y supermercados brindando un producto de calidad proveniente de un país con condiciones favorables.

No obstante, la idea de introducir un alimento de origen vegetal completamente desconocido en un país inestable en donde por mucho tiempo existieron trabas arancelarias que dificultaron el comercio internacional y, por ende, la importación de productos extranjeros, nos permite identificar que existen muchos riesgos que podrían desestabilizar el concepto del negocio.

En primer lugar, nuestro producto no deja de ser un alimento. Este factor no solamente nos obliga a ser muy cuidadosos al momento de elegir al proveedor, sino que también corremos el riesgo de que por algún acontecimiento desfavorable el producto no llegue en las condiciones necesarias para que ingrese correctamente al país o cumpla con las condiciones sanitarias del SENASA. Al ser una logística compleja, el riesgo de contar con una mercadería fallada al momento de llegar al depósito, siempre va a existir.

En segundo lugar, nuestro producto es importado y esto nos condiciona como empresa debido a que las políticas de comercio exterior cambian dependiendo de la situación política actual del país. Cada cuatro años, corremos el riesgo de que aumente el arancel de importación, algún impuesto específico, o que aparezcan trabas que nos afecte introducir el producto al país.

Por último, la pulpa que vendemos esta hecha a base de una fruta que se desconoce por gran parte de la población argentina. Pocos la conocen, algunos han escuchado hablar de ella pero casi nadie la ha probado. Podemos decir

entonces que corremos un gran riesgo de no contar con la aceptabilidad de la gente, porque le encuentran un sabor raro, o muy cara, o simplemente no están dispuestos a probar algo nuevo. Claramente, este es nuestro mayor riesgo ya que ser pioneros en el mercado nos puede traer grandes ventajas, pero al mismo tiempo, asumimos el riesgo de encontrarnos con un mercado desfavorable.

## **Planes para minimizar el riesgo**

Evitar correr un riesgo es incontrolable debido a que depende de factores externos a la compañía. No obstante, se pueden generar planes para minimizarlo. Algunos pueden ser:

1. Asegurarnos que la empresa proveedora de la pulpa cuente con los estándares más altos de calidad internacional. Es fundamental revisar si cuentan con todos los registros sanitarios y legalizaciones necesarias de exportación. En el caso de EXOFRUT, se hizo una investigación completa para asegurarnos de este factor. (Ver **Anexo 9**).
2. Con respecto a la volatilidad de la balanza comercial, con un país tan inestable como Argentina, se nos hace muy difícil proyectar a futuro la situación política y económica del país. No obstante, no se descarta la posibilidad de, una vez estando posicionados en el mercado, comprar fruta producida dentro del país, en áreas con condiciones favorables, para luego hacerla pulpa y venderla a los distintos canales de comercialización.
3. Minimizar el riesgo de no contar con un producto aceptado por el público es complicado, pero se puede invirtiendo en el desarrollo de una campaña de marketing de primera, para llegar a la mayor gente posible y hacer conocer los beneficios del producto.

## Estrategias de salida

Existen distintos factores que pueden hacer que los dueños del negocio se vean obligados a dejar de realizar la actividad principal de la compañía. Algunas razones pueden ser: el negocio exige una cantidad importante de capital para crecer, nuevos competidores se incorporan al mercado, el mercado tiene oportunidades limitadas, el negocio no funciona lo suficientemente bien para sobrevivir o que la perspectiva del futuro no sea buena.

Por esta razón, existen distintas alternativas para intentar enderezar el rumbo del negocio o para minimizar las pérdidas. En nuestro caso, las barreras de salida son bajas, por lo que no contamos con una inversión muy alta y todos nuestros servicios se encuentran tercerizados. Existen dos opciones como estrategia de salida:

1. Liquidar los activos. Por un lado, se encuentran las computadoras y los celulares, que son fáciles de vender. Por el otro, la pulpa de guanábana que es donde se podría llegar a tener pérdidas ya que tiene fecha de vencimiento (12 meses). Aun así, en plataformas online como mercado libre se demanda mucho la fruta por sus propiedades curativas a un precio muy alto, ayudando a la empresa a venderla a mercados específicos de forma rápida y sin pérdidas significativas. Por último, tanto la oficina como el depósito y los fletes, están tercerizados, lo que no nos genera ningún tipo de pérdida significativa.
2. Vender pulpa de frutas exóticas como el maracuyá y el mango, para no desviar la visión de la empresa. Una buena estrategia de salida sería importar pulpa de frutas exóticas conocidas en el país para luego venderla a los distintos canales de distribución. Esto implicaría que la competencia sea mucho mayor, pero la empresa seguiría funcionando.

## Bibliografía

- Porter, M. (2008): "The five competitive forces that shape strategy", en Harvard Business Review, January, pp. 79-93
- Porter M. y Kramer M. (2011): "Creating shared value", en Harvard Business Review, Ene-Feb, pp. 62-77
- Osterwalder, Alexander and Yves Pigneur. Business Model Generation. Hoboken, NJ: Wiley, 2013.
- Baños, Ariel (2009) "Fijación de precios" en Marketing total, Juan Gujis y Verónica Zanaria. Capítulo 4.
- O'Brien James A. y Marakas George, "Management Information Systems", Tenth Edition, McGraw-Hill Irwin, 2011.
- Bygrave, W. and Zacharakis, A. (2008) "Entrepreneurial Marketing" en Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc, USA. Capítulo 5. 2nd Edition
- Bygrave, W. and Zacharakis, A. (2008). Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping. Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc, USA. Cap 3. 2nd Edition.
- Roberto Dvoskin, Fundamentos de Marketing (Buenos Aires: Granica, 2004),  
99-132
- Lavolpe, Capasso y Smolje. (2000). La gestión presupuestaria. Buenos Aires, Argentina: Editorial Macchi.
- Tamborini, M. F. (2005). Análisis e Investigación del Sector. Apunte de Cátedra.

- Brealey, Richard, Myers, Stewart, Allen, Franklin (2016). Principles of Corporate Finance. 12th Edition. McGraw-Hill.

### Otras fuentes

- Informes Técnicos, Comercio exterior Intercambio Comercial Argentino Cifras estimadas de junio de 2017. Recuperado el 23 de febrero de 2017:

[http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica\\_07\\_17.pdf](http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_07_17.pdf)

- Asociación Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA). Recuperado el 23 de febrero de 2017:

<http://www.afadhya.com.ar/elhelado.php#5>

- Diario Clarín (14 de Marzo de 2016). “Frutos exóticos: un negocio que ya genera U\$S 300 millones”. Recuperado el 23 de febrero de 2017 de:

[https://www.clarin.com/agricultura/frutos\\_tropicalesexportaciones\\_0\\_H18IT1AOvQx.html](https://www.clarin.com/agricultura/frutos_tropicalesexportaciones_0_H18IT1AOvQx.html)

- Diario El Día de La Plata (8 de julio de 2015), “La Argentina es uno de los países que más consume helado”. Recuperado el 23 de febrero de 2017 de:

<http://www.eldia.com/nota/2015-7-8-argentina-es-uno-de-los-paises-quemas-consume-helado>

- INFOBAE, (30 de enero de 2016), “Maracuyá, el sabor que conquistó el paladar argentino”. Recuperado el 23 de febrero de 2017 de:

<http://www.infobae.com/2016/01/30/1785993-maracuya-el-sabor-queconquisto-el-paladar-argentino/>

- Diario La Nación (15 de noviembre de 2015), “Las frutas exóticas salen a la conquista de Buenos Aires”. Recuperado el 23 de febrero de 2017 de:

<http://www.lanacion.com.ar/1743707-las-frutas-exoticas-salen-a-laconquista-de-buenos-aires>

- INDEC, Intercambio Comercial Argentino. Cifras estimadas de junio de 2017. Recuperado el 05 de Marzo de 2017 de:

[http://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=2&id\\_tema\\_3=40](http://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=2&id_tema_3=40)

- Guía del exportador. PRO-ECUADOR instituto de promoción de exportacion e inversiones. Recuperado el 16 de abril de 2017 de:

<https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/11/GuiaExportador.pdf>

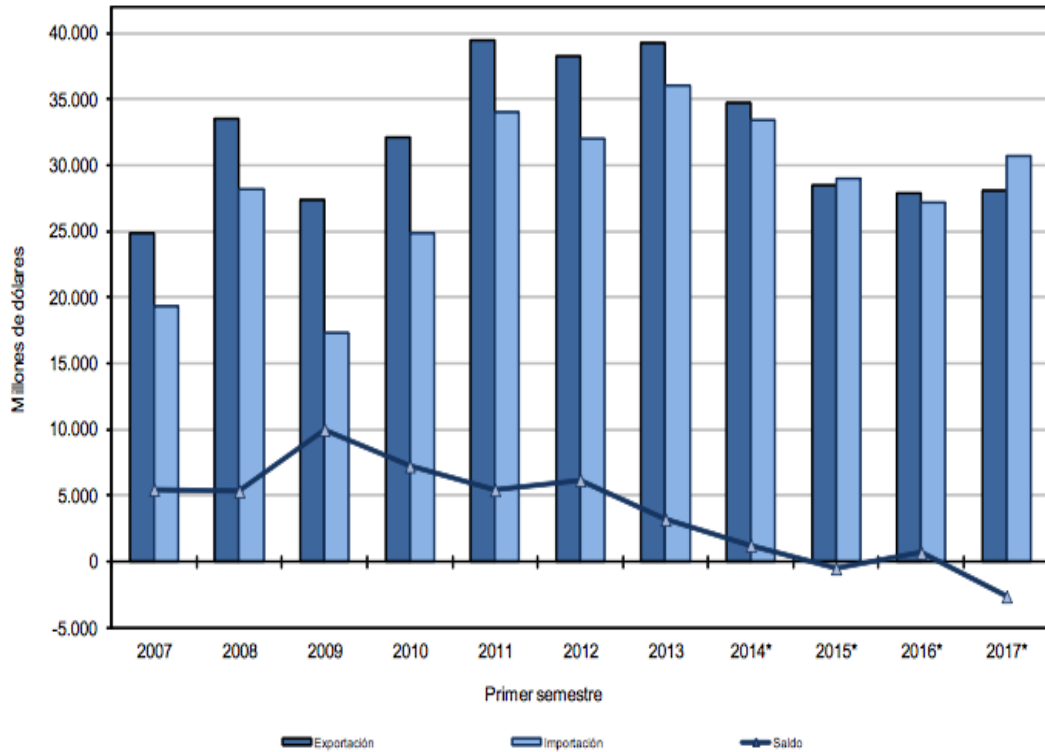
- AFIP. Consulta Arancel Integrado. Recuperado el 24 de febrero de 2017 de:

<http://www.afip.gov.ar/aduana/arancelintegrado/arancelVerConsulta.asp>

## Anexos

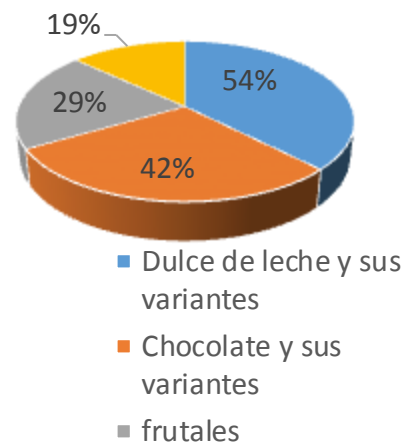
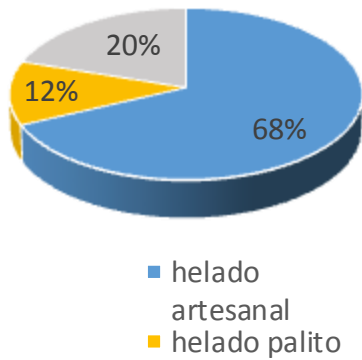
### Anexo 1

Gráfico 1. Intercambio Comercial Argentino. Primer semestre de 2007-2017



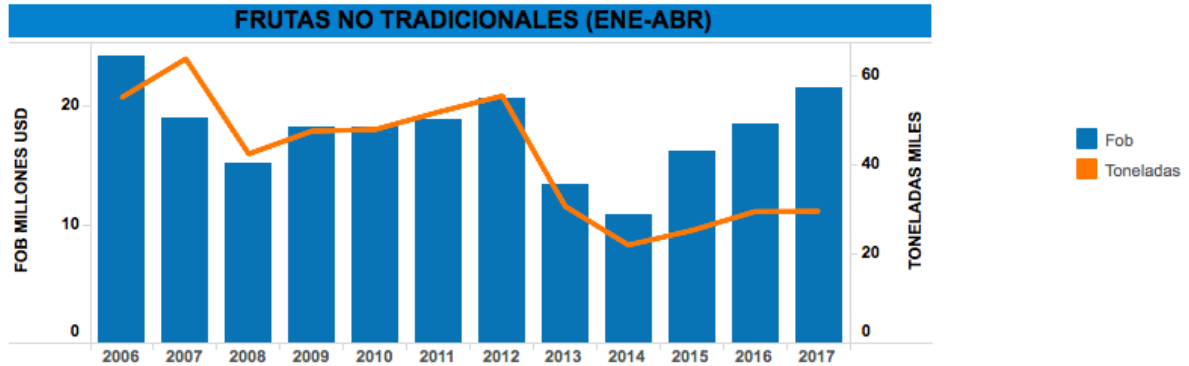
Cuadro 2. Variaciones porcentuales de los índices de valores, precios y cantidades de las exportaciones e importaciones, base 2004=100, según Grandes rubros y Usos económicos. Junio y primer semestre de 2017 respecto a igual período del año 2016

## Anexo 2





## Anexo 3



**VARIACIONES FRUTAS NO TRADICIONALES (ENE-ABR)**

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	TCPA
<b>FOB%</b>	-21,12%	-20,66%	20,19%	0,34%	3,41%	9,76%	-35,10%	-19,52%	50,21%	14,14%	16,38%	-1,02%
<b>TON%</b>	15,50%	-33,37%	12,03%	0,79%	8,17%	6,83%	-44,67%	-28,16%	14,80%	16,77%	0,25%	-5,51%

Gráfico 4: Exportaciones del Sector por producto

**PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR EL SECTOR DE FRUTAS NO TRADICIONALES**  
MILES USD

SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014	2015	2016 ENE
0804.50.20.00	MANGOS Y MANGOSTANES FRESCOS O SECOS	24,085	35,410	38,047	33,355	37,522	2,162
0804.30.00.00	PIÑAS (ANANÁS) FRESCAS Y SECAS	41,851	30,150	25,628	28,272	31,967	2,992
0807.20.00.00	PAPAYAS FRESCAS	5,024	5,269	2,734	4,334	4,448	341
0810.90.40.00	PITAHAYAS (CEREUS SPP.)	319	438	759	1,243	3,249	454
0810.90.10.00	GRANADILLA, MARACUYÁ (PARCHITA) Y DEMÁS FRUTAS DE LA PASIÓN	429	532	472	641	1,178	171
0805.50.10.00	LIMONES (CITRUS LIMON, CITRUS LIMONUM)	551	544	120	58	380	68
0810.90.30.00	TOMATE DE ÁRBOL (LIMA TOMATE, TAMARILLO) (CYPHOMANDRA BETACEA)	80	102	207	300	380	24
0810.90.20.00	CHIRIMOYA, GUANÁBANA Y DEMÁS ANONAS (ANNONA SPP.)	50	19	60	144	242	19
0810.90.50.00	UCHUVAS (UVILLAS) (PHYSALIS PERUVIANA)	225	375	430	87	213	40
0810.90.90.90	LAS DEMÁS FRUTAS O FRUTOS FRESCOS	274	80	51	21	102	0
DEMÁS PRODUCTOS		3,606	2,760	1,060	1,642	526	82
<b>TOTAL</b>		<b>76,494</b>	<b>75,679</b>	<b>69,568</b>	<b>70,099</b>	<b>80,207</b>	<b>6,354</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

<b>PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES NO PETROLERAS DE ECUADOR 2017 ENE-ABR</b>		
<b>PAÍS</b>	<b>MILES USD FOB</b>	<b>PARTICIPACIÓN %</b>
ESTADOS UNIDOS	907,508	22.19%
VIETNAM	425,958	10.41%
RUSIA	307,359	7.51%
COLOMBIA	254,077	6.21%
ITALIA	200,277	4.90%
ESPAÑA	189,813	4.64%
PAÍSES BAJOS	174,373	4.26%
ALEMANIA	171,759	4.20%
CHINA	146,445	3.58%
FRANCIA	92,844	2.27%
CHILE	92,716	2.27%
PERÚ	89,045	2.18%
ARGENTINA	75,831	1.85%
JAPÓN	70,065	1.71%
BÉLGICA	63,505	1.55%
REINO UNIDO	57,471	1.40%
MÉXICO	48,146	1.18%
BRASIL	42,451	1.04%
TURQUÍA	39,702	0.97%
COREA DEL SUR	37,627	0.92%
DEMÁS PAÍSES	603,603	14.76%
<b>TOTAL</b>	<b>4,090,572</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE.  
Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR.

## Anexo 4



- **EXOFRUT S.A.** es una empresa agroindustrial, exportadora, dedicada a la fabricación de jugos y concentrados de frutas 100% naturales y al cultivo de frutas tropicales y otras especies agrícolas.
- **Hacienda (Rapallo):**
  - Ubicación: Km 30 Vía a la Costa
  - Producción de fruta fresca: mango, guayaba, guanábana, carambola y cacao.
- **Planta Industrial:**
  - Ubicación: Km 19,5 Vía a la Costa
  - Producción de concentrados y pulpas de frutas.
  - Capacidad de producción: 10.000 toneladas de concentrado y 6.000 toneladas de pulpa.
  - Capacidad de almacenamiento: 600 toneladas de producto congelado y 400 toneladas de producto aséptico.



## Anexo 5

Incoterms 2010		Vendedor			Comprador			Vendedor/Comprador			
Modalidad de transporte	Mercancía acondicionada para su venta	La carga en el almacén del vendedor	Transporte interior en origen	Formalidades aduaneras de exportación	Gastos manipulación en origen	Transporte principal	El seguro de la mercancía	Gastos manipulación de destino	Formalidades aduaneras de importación	Transporte interior en destino	Entrega de la mercancía al comprador
EXW Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
FCA Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
FAS Marítimo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
FOB Marítimo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CPT Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CIP Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CFR Marítimo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CIF Marítimo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DAT Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DAP Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DDP Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

## Anexo 6

### Entrevistas restaurantes

¿Tienen algún conocimiento sobre la fruta Guanábana?

Sí

No

¿Cómo realizan sus jugos? ¿Utilizan frutas enteras o pulpas?

Frutas enteras

Pulpas de frutas

**¿Qué frutas utilizan en sus jugos?**

Tropicales

Exóticas

Ambas

**¿Con cuánta variedad de jugos de frutas cuentan en su menú?**

**¿Cómo es la demanda de los jugos realizados con frutas exóticas como el maracuyá?**

Alta

Baja

Depende de la época

**¿Consideran que la demanda de jugos de frutas naturales es muy estacional?**

Sí

No

No es significativa la diferencia

**¿Le interesaría ampliar su menú agregándole un jugo realizado con esta fruta exótica?**

Sí

No

Depende

**¿Cada tanto tiempo le compran fruta a sus proveedores y en cuanta cantidad?**

**¿Cómo es la forma de pago a sus proveedores?**

Entrevista heladerías artesanales

**¿Tienen algún conocimiento sobre la fruta Guanábana?**

Sí  
No

**¿Tercerizan la producción de su helado o lo elaboran ustedes?**

Lo tercerizamos  
Es elaboración propia

**¿Utilizan pulpa de frutas para la elaboración de sus helados?**

Si  
No

**¿Con qué frecuencia se abastecen de pulpa? ¿En qué formato la compran? (fundas, cajas)**

**¿Con cuántos sabores frutales cuentan?**

**¿Cada cuánto agregan un sabor nuevo? ¿En qué criterios se basan?**

**¿Cómo es la demanda de los sabores exóticos como el mango y el maracuyá?**

Alto  
Medio  
Bajo  
Depende de la época del año

**¿Les interesaría agregar un sabor exótico nuevo en su catálogo de sabores?**

Si  
No  
Depende

**¿En promedio qué % de clientes suele interesarse por probar nuevos sabores?**

Un % significativo

Es la minoría  
Depende mucho del sabor

**¿Suele haber una diferencia con la demanda de sabores frutales en verano y en invierno?**

Si

No

Más o menos

## Anexo 7

PREPARACIONES DE HORTALIZAS, FRUTAS U OTROS FRUTOS O DEMAS PARTES DE PLANTAS									
JUGOS DE FRUTAS U OTROS FRUTOS (INCLUIDO EL MOSTO DE UVA) O DE HORTALIZAS SIN FERMENTAR Y SIN ADICISN DE ALCOHOL, INCLUSO CON ADICISN DE AZZCAR U OTRO EDULCORANTE.									
Posición Arancelaria SIM	Descripción	Unidad Estadística	Unidad de Derecho Específico	Derechos Exportación	Reintegros Extrazona	Derechos Importación Extrazona	Reintegros Intrazona	Derechos Importación Intrazona	Derechos Importación Específico Mínimo
20.09..	JUGOS DE FRUTAS U OTROS FRUTOS (INCLUIDO EL MOSTO DE UVA) O DE HORTALIZAS SIN FERMENTAR Y SIN ADICISN DE ALCOHOL, INCLUSO CON ADICISN DE AZZCAR U OTRO EDULCORANTE.			%	%	%	%	%	
2009.1..	-Jugo de naranja:			%	%	%	%	%	
2009.11.00..	--Congelado			%	%	%	%	%	
2009.11.00.100.	Concentrado de baja pulpa (low-pulp), contenido de pulpa maximo 2 % volumen sobre volumen	KILOGRAMO		0%	6%	14%	6%	0%	
2009.11.00.900.	Los demas	KILOGRAMO		0%	5%	14%	5%	0%	
2009.12.00.000.	--Sin congelar, de valor Brix inferior o igual a 20	KILOGRAMO		0%	5%	14%	5%	0%	
2009.19.00.000.	--Los demas	KILOGRAMO		0%	5%	14%	5%	0%	
2009.2..	-Jugo de toronja o pomelo:			%	%	%	%	%	
2009.21.00.000.	--De valor Brix inferior o igual a 20	KILOGRAMO		0%	5%	14%	5%	0%	
2009.29.00..	--Los demas			%	%	%	%	%	
2009.29.00.100.	Concentrado congelado de baja pulpa (low-pulp), contenido de pulpa maximo 2 % volumen sobre volumen	KILOGRAMO		0%	6%	14%	6%	0%	
2009.29.00.900.	Los demas	KILOGRAMO		0%	5%	14%	5%	0%	
2009.3..	-Jugo de cualquier otro agrio (cmtrico):			%	%	%	%	%	
2009.31.00.000.	--De valor Brix inferior o igual a 20	KILOGRAMO		0%	5%	14%	5%	0%	
2009.39.00..	--Los demas			%	%	%	%	%	

## Anexo 8

Nutrition Facts	
Serving Size:	100g
Calories: 57 cal	Calories from Fat: 0
	% Daily Value*
Total Fat 0 g	0%
Saturated Fat 0g	0%
Cholesterol 0 mg	0%
Sodium 0 mg	0%
Total Carbohydrate 15 g	5%
Dietary Fiber 1 g	5%
Protein 1 g	

\*Percent Daily Values are based on a 2000 calories diet

Only

Información Nutricional Nutrition Facts	
Tamaño de Porción / Serving Size 100g	
Porciones por envase / Serving Per Container 4,6	
Cantidad Por Porción / Amount Per Serving	
Calorías / Calories	53KCal
Calorías de grasa / Calories from fat	0
% Daily Value* / % Valores Diarios*	
Grasa Total/ Total Fat 0,2g	0,4%
Grasa Saturada / Saturated Fat 0,04g	0,2%
Grasas Trans / Trans Fat 0g	0,0%
Colesterol / Cholesterol 0mg	0,0%
Sodio / Sodium 11,2mg	0,5%
Carbohidratos Totales / Total Carbohydrate 13,5g	4,5%
Fibra Dietética / Dietary Fiber 2,6g	10,6%
Azúcares / Sugars 10,8g	
Proteínas / Proteins 0,8g	1,6%
Vitamina A / Vitamin A 0% * Calcio / Calcium 1,1%	
Vitamina C / Vitamin C 27,5% * Hierro/ Iron 2,7%	
*El porcentaje de valor Diario está en una dieta de 2000 cal.	
*Percent Daily Values are based on a 2.000 cal diet.	

Información nutricional



Fuente:

<http://www.exofrut.com/product-pulpa.php?id=90>

## Anexo 9

