



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Administración y Negocios**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**  
**PLAN DE NEGOCIOS**

**SNACK NATURAL**  
**La Ramada**

**Autor: Gonzalo Garcia Medan**

**Legajo: 24261**

**Mentor: Pedro Frías**

**San Fernando, Buenos Aires**

**25 de julio de 2018**

# Índice

<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Oportunidad de Negocio.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Negocio Propuesto.....</b>	<b>7</b>
Producto Propuesto.....	7
Model Canvas.....	6
<b>2. Análisis del Sector.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Industria.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Estructura de la Industria y Tendencia.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Cinco Fuerzas de Porter.....</b>	<b>21</b>
<b>3. Investigación de Mercado.....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Necesidad Saludable y Ágil.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2 Tamaño de Mercado.....</b>	<b>24</b>
<b>3.3 Clientes Target y Estilo de Compra.....</b>	<b>24</b>
<b>3.4 Estudio de Mercado.....</b>	<b>25</b>
<b>3.5 Estimación de Demanda.....</b>	<b>27</b>
<b>4. Plan de Marketing.....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Producto.....</b>	<b>29</b>
<b>4.2 Promoción.....</b>	<b>30</b>
<b>4.3 Plaza.....</b>	<b>32</b>
<b>4.4 Precio.....</b>	<b>33</b>
<b>4.5 Posicionamiento.....</b>	<b>33</b>
<b>5. Operaciones.....</b>	<b>34</b>
<b>5.1 Elaboración, Tercerización y Logística.....</b>	<b>35</b>
<b>5.2 Estrategia de Procesos en Operación.....</b>	<b>36</b>
<b>5.3 Administración de Inventario.....</b>	<b>37</b>
<b>5.3 Regulaciones.....</b>	<b>37</b>
<b>6. Costos e Inversión.....</b>	<b>38</b>

<b>6.1 Costos Fijos, Variables y Unitarios.....</b>	<b>38</b>
<b>6.2 Inversión Inicial.....</b>	<b>40</b>
<b>6.3 Proyección de Ingresos Para el Primer año.....</b>	<b>41</b>
<b>6.4 Análisis de Inversión.....</b>	<b>42</b>
<b>6.5 Estados de Resultados.....</b>	<b>43</b>
<b>7. Equipo.....</b>	<b>45</b>
<b>8. Aspectos Impositivos y Propietarios.....</b>	<b>46</b>
<b>8.1 SRL.....</b>	<b>46</b>
<b>8.2 Patente de la Marca.....</b>	<b>47</b>
<b>8.3 Permisos y Habilitación.....</b>	<b>48</b>
<b>8.4 Aspectos Impositivos.....</b>	<b>48</b>
<b>9. Implementación.....</b>	<b>49</b>
<b>9.1 Puesta en Marcha.....</b>	<b>49</b>
<b>9.2 Riesgos.....</b>	<b>49</b>
<b>9.3 Salida del Negocio.....</b>	<b>50</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>51</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>53</b>



## **Resumen Ejecutivo**

La moda por lo masivo y nuevo está saturándose y los jóvenes empiezan a buscar un estilo de vida sano con una mirada más profunda en lo local y artesanal, lejos de lo masivo, estandarizado y exigente como fue la tendencia en los últimos años. En el alimento está sucediendo el mismo cambio ya que el estilo de vida exigente, los

tiempos acelerados y las actividades fuera de casa llevo a las personas a consumir productos industrializados que son insanos generando mayor necesidad por productos caseros y locales que, además de ser productos sanos, llevan a las personas a desconectarse de las exigencias y tiempos modernos al sentirse que están consumiendo algo simple y natural.

El presente proyecto de negocio al que llamamos “La Ramada”, consiste en una variedad de snacks sanos que estén al alcance de las personas al tener un precio accesible, estar disponibles en una gran cantidad de puntos de venta y tener un empaque ágil y flexible para seguir adelante con las exigencias del día a día acompañado de un producto natural y sano.

Identificamos dos targets de cliente con la necesidad de naturalizar sus comidas: jóvenes y familias. Por un lado los jóvenes se adhieren a la tendencia por productos locales y artesanales como un modo de manifestación contra la industrialización del alimento y se sienten auto realizados al cuidar su salud a través de la comida. Por el otro lado, las familias son potenciales clientes ya que necesitan alimento sano y natural para alimentar a los niños con un empaque que puede ser transportado a los colegios y actividades fuera de casa.

## **1. Introducción**

## 1.1 La Oportunidad de Negocio

Gracias al crecimiento demográfico en las ciudades y las transformaciones culturales, los seres humanos aceleramos los cambios en nuestra dieta alimenticia y comenzamos a nutrirnos de comidas industrializadas causando mala nutrición y obesidad, aumentando el riesgo a sufrir enfermedades crónicas. Existen cuatro tendencias macro ambientales a nivel global que impulsan el interés por cambiar la dieta alimenticia: aumento de las tasas de enfermedades crónicas, aumento del auto-cuidado, tratamiento y prevención y aumento de los consumidores cada vez más educados y conectados (Nielsen, 2016). Sumado a las tendencias incrementa la sensibilidad a los alimentos.

El incremento en trabajos de oficina, la urbanización y la incorporación de la mujer al mundo laboral provocan menos tiempo para hacer actividades físicas y domésticas y se reduce el tiempo para preparar comidas saludables y frescas. La concientización por los problemas de salud a causa de la mala alimentación provocó un aumento en la demanda de productos locales y frescos en los consumidores de Argentina (Nielsen, 2017).

Por otro lado, los millenials comenzaron a ver la comida como una experiencia y un símbolo de la calidad de vida. Es por esto que aumenta la necesidad por comida saludable al crecer el interés por la variedad y el estilo de vida conectado al bien estar entre los jóvenes.

Los datos de venta minorista en Latinoamérica prueban que los consumidores están decreciendo su consumo en alimentos altos en grasas y azúcares, que crecen a un 7% vs año anterior, y al mismo tiempo crece la demanda por snacks saludables, a un 16% vs año anterior (Nielsen, 2016), a través del cuidado de la salud y la educación en alimento. Mientras tanto el mercado argentino continúa sin desarrollar variedades en el mercado. La tendencia y la poca oferta para capturar esta demanda se evidencia al notar que 55% de los consumidores argentinos declaran estar insatisfechos con la oferta actual de alimento saludable y 67% desea ver más variedad de productos con ingredientes 100% naturales. La mitad de los entrevistados por Nielsen en una encuesta sobre el mercado de alimento

saludable (descrita en el anexo 1) declaran no estar satisfechos con las ofertas actuales del mercado para cumplir una buena alimentación; dejando en evidencia la necesidad por una mayor gama de productos saludables que ayuden a las personas prevenir problemas de salud y sentirse bien (Nielsen, 2016).

En evidencia de este factor se puede entender el aumento en la venta de productos de alimento saludable en países como GB, Alemania y USA al haber desarrollado el mercado con grandes variedades de productos de alimento saludable (Nielsen, 2016).

Algunas inversiones en la industria de alimentos y estrellas en redes sociales muestran la tendencia por alimentos saludables. Por ejemplo, Pepsico compró la empresa Quaker, volcando su propuesta de valor a productos saludables, y la siguieron otras empresas como Molinos y Arcor. En la misma industria del consumo masivo surgieron rincones “naturales” en los supermercados dónde los clientes pueden buscar alimento saludable y elegir distintas variedades sin importar el segmento o categoría al que pertenezcan. Al mismo tiempo se crean estrellas en redes sociales identificadas con el estilo de vida saludable; un ejemplo es Sascha Barboza, una nutricionista que logró 2,4 millones de seguidores en Instagram a través de comunicar el estilo de vida saludable aprovechando la comida como un símbolo que representa el bien estar y calidad de vida entre los jóvenes.

Por último, reflejando la preocupación de la sociedad por cambiar la dieta alimenticia, los gobiernos están impulsando la alimentación saludable al promulgar políticas que obligan a las empresas a ser responsables y transparentes con la formulación de sus productos e implementando reformas e iniciativas de salud. Por ejemplo, políticas de alimentación saludable en los colegios de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA, 2010).

## **1.2 Negocio Propuesto**

### **1.2.1 Producto**

Es posible captar la oportunidad y generar valor al integrar las ventajas nutritivas de alimentos naturales y la forma de empaquetar y comercializar los snacks tradicionales en el consumo masivo. Integrándolos es posible ofrecer las ventajas alimenticias de la fruta de forma cómoda e higiénica; a diferencia de la fruta hoy en día que es incómoda para transportar y puede ser incómoda para comer en lugares público sumado a la distribución de los snacks tradicionales que permiten consumirlos en cualquier lugar y actividad.

La oportunidad de negocio se puede captar a través de un producto: mix de fruta deshidratada que contenga manzana, durazno, ciruela y banana dentro de un empaque doy pack que pueda abrirse y cerrarse con un sistema tipo “ziploc”. El producto se identificará con los orígenes de Mendoza y usará a la región de Cuyo para identificarse con la naturaleza y la producción artesanal a través de su etiqueta.

La marca se llamará La Ramada, haciendo alusión al origen y a la tierra de dónde viene el producto por el tipo de árbol del que se consiguen los frutos empaquetados y por uno de los montes andinos de Mendoza llamado como la marca. El nombre buscará identificarse con el lugar y se comunicará como un producto de la región de Cuyo al estar en la etiqueta con la imagen del campo y la montaña de fondo combinada con las frutas del empaque transparente.

Este producto podrá aprovechar la oportunidad identificada a través del producto físico y la idea de marca que representará. El producto se adapta a la necesidad del mercado por alimento saludable y nutritivo y al mismo tiempo muestra una imagen que buscan los consumidores ya que será una marca local, tendrá un empaque y exhibición Premium, cuidará la salud de sus consumidores cada vez más conectados y educados en alimento y promoverá la vida saludable en constante movimiento adaptándose al estilo de vida de los consumidores target. De esta forma, el producto podrá sumarse a la tendencia por alimento saludable que está creciendo en el mundo y Argentina, dónde los consumidores declaran que no están satisfechos con la oferta actual y al mismo tiempo ser preferidos por acomodarse en las necesidades que el consumidor está exigiendo.

## 1.2.2 Model Canvas

Para explicar la propuesta de negocio y la creación de valor para los consumidores utilizaremos los aspectos fundamentales del modelo CANVAS, adjunto en el anexo 2.

### Propuesta de valor

El negocio de fruta deshidratada como snack nutritivo genera valor al ofrecerle alimento saludable que ayuda a mantener una nutrición sana sin sacrificar el sabor, la comodidad ni la disponibilidad de los snacks tradicionales mientras genera valor por representar un estilo de vida sano con una marca local y un producto artesanal.

El consumo de snacks nutritivos crece a mayor medida que el mercado de snacks tradicionales, mostrando que el consumidor busca opciones saludables a la hora de alimentarse. La idea de negocio ofrecerá la posibilidad de alimentarse saludablemente, como busca el nicho de snack nutritivo, en cualquier momento y lugar sin tener que preocuparse por la higiene y la limpieza de la que dependen los productos naturales vendidos de forma tradicional.

Respecto a la definición del producto, el mismo será compuesto por un mix de fruta deshidratada. El mix será compuesto por ciruela, banana, durazno y frutilla y será empaquetado en bolsas de plástico transparente con un sistema de abierto y cerrado tipo *ziploc* y será identificado a través de una etiqueta con el logo de la marca junto a información nutricional del producto con una etiqueta que haga alusión a Cuzco y los Andes detrás mostrando el origen. Cada pack traerá 100 gramos de fruta deshidratada y medirá 10cm de ancho por 18 cm de alto. Se distribuirá en puntos de venta que contengan productos sanos y será exhibido en racks propios de madera o canastos de mimbre que construyan la imagen artesanal de la marca; en caso de no haber racks en el punto de venta el producto se exhibirá al lado de productos de vida sana como los cereales, las



frutas y los lácteos ayudando a construir la imagen de la marca y buscando al consumidor de alimento saludable.

La idea de negocio está satisfaciendo necesidades fisiológicas y de autorrealización al ser una fuente de alimento, necesidad básica de las personas, y un producto Premium volcado hacia el bienestar provocando orgullo al consumidor al verse inmerso en una experiencia de bien estar y natural una necesidad alineada con la tendencia de los consumidores que buscan un estilo de vida natural y sano distanciándose y sintiéndose diferentes a las personas que consumen snacks tradicionales que empiezan a ser vistos como productos perjudiciales para la salud en el nicho. La oferta se diferencia de los actuales competidores porque sería la única marca que comercialice snacks nutritivos exclusivamente de fruta con una imagen Premium y artesanal; el resto de los competidores no logran afianzar una imagen orgánica y artesanal ante el consumidor por ser grandes empresas industriales. Estas diferencias con los competidores del mercado masivo crean un diferencial para el plan de negocios porque según Nielsen el consumidor argentino prefiere productos locales y está dispuesto a pagar más por un producto que considere natural.

En el mercado existen propuestas similares; de todas formas, la idea de negocio se diferencia por ser la única que ofrece las ventajas de la fruta sin los problemas de comodidad e higiene con agilidad para consumirse ya que el empaque se puede transportar y cerrarse para consumirse cuando se lo necesite. Por otro lado, la propuesta se diferencia adaptándose a las preferencias del consumidor mostrando una imagen local, Premium y orgánica siendo la primera empresa que ofrezca productos saludables en el mercado masivo diferenciándose de sus competidores del mercado con marcas identificadas como industriales.

Por último, el equipo que conforma el emprendimiento, al ser propietario de un campo de frutas y estar asociado a otros productores de gran escala, tiene la capacidad de ofrecer una oferta planificada a los minoristas del mercado masivo que no pueden obtener una oferta constante por la leve centralización de la industria de la fruta.

## **Segmentos de Clientes**

La propuesta de valor está dirigida a personas que se preocupan por su nutrición y la de sus familias. Los clientes más importantes son los jóvenes ya que las tendencias que vuelcan al consumo hacia los snacks nutritivos son causadas por la creciente educación sobre la alimentación en la sociedad moderna; se los puede identificar con el producto por los valores y ventajas que representa y al mismo tiempo ayuda a fidelizarlos en el tiempo.

Los distintos tipos de clientes se diferencian a través del tipo de compra y a través del estilo de vida con el que se siente identificado el cliente. El tipo de compra puede ser de almacenaje o por impulso. Los clientes de almacenaje compran el producto en compras planificadas en el supermercado y esperan al momento adecuado para consumir el producto, para captar este tipo de clientes es necesario estar presentes en tiendas de retail. Los clientes de compra por impulso sienten la necesidad mientras están en otras actividades, lo que hace necesario distribuir en el canal tradicional y exhibir el producto en puntos calientes de los puntos de venta.

El estilo de vida del cliente es otro diferencial, el producto al ser alimento saludable satisface a las personas que buscan bajar de peso y al mismo tiempo satisface a personas que aspiran tener un estilo de vida saludable por la educación y concientización en cuanto al alimento y sus riesgos. El producto es un diferencial para el consumidor porque puede expresar su estilo de vida saludable y su bien estar en cualquier lugar.

## **Relaciones con los Clientes**

La marca debe relacionarse con los clientes identificándose con el estilo de vida saludable y el bienestar. Es necesario conocer el estilo de vida de nuestros clientes y aprovechar su educación y énfasis en la alimentación para captar su atención.

La marca puede apalancarse en las relaciones con los clientes en la experiencia de compra y uso identificado con el bienestar. Al ser un snack fácil de transportar el producto puede consumirse durante cualquier actividad al aire libre, compartirse con amigos o

integrarse con recetas de cocina. El endorso de los empaquetados incentivará recetas para tener mejores experiencias de uso con la fruta deshidratada.

La relación con los clientes se integrará con la distribución durante la experiencia de compra, cobertura en PDV y experiencia de uso enfatizando los valores nutricionales para consumirse de forma flexible que acompañe las actividades que hacen nuestros consumidores en el día a día.

## **Canales**

En un principio el producto estará disponible para los clientes a través de tiendas minoristas y luego estará disponible en tiendas de retail. Se comenzará la distribución en cadenas de cafeterías o restaurantes y tiendas de alimento orgánico que se identifiquen con el estilo de vida saludable y la comida artesanal; de esta manera crear imagen artesanal y premium para diferenciarse de los snacks nutritivos de las marcas industriales. Al lograrlo la marca podría expandirse a tiendas de retail como supermercados y distribuidores. De esta forma terminar de capturar parte del mercado de snacks tradicional con una propuesta de valor diferenciada por su imagen y control de la oferta. El canal de tiendas minoristas podría ser el más eficiente en cuanto a imagen de marca y experiencia del consumidor, sin embargo, el canal de supermercados podría ser el más eficiente en costos ya que el volumen y los recursos del canal ayudarían a generar economías de escala.

El canal de tiendas minoristas está dividido en tres segmentos: Cafés premium, Fast Food e Indirectos. El producto será distribuido a través de cadenas de cafés fast food para promover la compra por impulso y un sentido de comunidad. Por otro lado, el producto se distribuirá en cafés indirectos que se identifiquen con la imagen de la marca representando el estilo de vida saludable y natural. El canal retail podrá expandir el volumen. Tienen distintos estilos; existen tiendas boutique, Hipermercados y Supermercados. Las tiendas boutique y los hipermercados premium son viables para la distribución; estas tiendas generan la compra por impulso y segmentan a nichos de mercado y de mayor precio. Por último, el canal indirecto vía distribución está dividido en kioscos, almacenes, cafeterías indirectas, gimnasios y tiendas de productos saludables donde el producto podrá

diferenciarse por su propuesta de valor saludable vs los snacks tradicionales y al mismo tiempo beneficiarse por la compra por impulso.

Los tres canales se integran con las rutinas del cliente; los snacks se venden en compras planificadas y por impulso. Si bien la presencia de los snacks nutritivos en restaurantes y cafeterías genera experiencia al consumidor, la distribución a kioscos y tiendas de retail se acerca al consumidor durante el día a día y genera la oportunidad de la compra por impulso reemplazando el rol del snack tradicional.

## **Fuentes de Ingreso**

La fuente de ingreso del negocio será a través de la venta a clientes minoristas y distribuidores. Nuestros clientes están dispuestos a pagar un porcentaje más alto que los snacks tradicionales; al ser un producto que además de alimentar y ser sabroso se tiene ventajas nutritivas de la fruta vs los snacks tradicionales. Actualmente el consumidor paga para formatos y tamaño parecidos en snacks tradicionales como maní salado en bolsa a \$0,167 el gramo (Precios Claros, 2017). Dentro de los snacks nutritivos existen propuestas de marcas masivas y locales para los mixes de frutos secos y semillas pagando \$0,67 el gramo (Precios Claros, 2017) de mix de frutos secos de Arcor, propuesta similar con imagen de marca industrial. Zafrán comercializa mix de frutos secos a \$0,86 el gramo (Precios Claros, 2017); el producto es masivo con imagen de marca natural. En el segmento de semillas For Good comercializa empaquetando en el formato de la idea de negocio a \$0,74 el gramo. Debido a la preferencia por snack nutritivos y locales se evidencian precios mayores para snacks nutritivos y mayor precio para empaquetados más tecnológicos.

El primer ingreso se genera con la compra de productos del minorista a la empresa.

## **Alianzas**

Nuestros aliados estratégicos más importantes son el socio de la idea de negocios y los clientes de tiendas minoristas.

El socio es dueño de un campo de producción de frutas, aportando la materia prima, experiencia en producción, conocimiento y red de contactos. Otros aliados estratégicos son los clientes minoristas ya que son clave en la cadena de valor al aportarnos

distribución y apoyo en las activaciones para diferenciarnos y defender el producto contra nuevos entrantes y competidores. El campo de producción de fruta es un diferencial para la empresa y agranda las barreras de entrada para potenciales competidores. La oferta de ciruela es cambiante gracias a la dependencia en la capacidad de producción y un 90% de la ciruela argentina está destinada a exportación haciendo que los productores tengan mayor poder de negociación sobre sus clientes y generen incertidumbre a las empresas que quieran ofrecer productos al no poder planificar la oferta ni el costo (Oglot, 2017). El campo genera la ventaja competitiva de poder planificar la oferta. Imitar el recurso requiere una gran inversión y depender de la producción de los pequeños productores de ciruela crea desincentivos económicos creando mayores riesgos para los potenciales competidores que quieran entrar al mercado. Los proveedores clave son el proveedor de empaquetado y la fábrica de secado e hidratación de la fruta al darnos una ventaja competitiva al diferenciarnos con paquetes de abierto y cerrado que concentren el sabor, las ventajas y la higiene de la fruta en cualquier lugar; la fábrica de secado e hidratación secarán la fruta y prepararla para su empaquetado.

Los clientes minoristas y los competidores con grandes campañas de comunicación nos apoyan con recursos estratégicos al darnos distribución, exhibición y activaciones de marca para diferenciar al negocio en el punto de venta. En adición, podrían darnos información de la performance del resto de las marcas y un panorama de la situación del mercado.

Por otro lado, nuestros clientes minoristas aliados se beneficiarán del modelo de negocio a través de dos factores, mejorar la oferta para sus clientes y generarán una herramienta de negociación ante las empresas de consumo masivo. La Ramada podrá beneficiar a los minoristas al darles la oportunidad de ofrecer un producto buscado por sus clientes con una propuesta seria ya que podrá ser suministrado por la organización a lo largo de todo el año con una oferta planificada. Además, la marca La Ramada y su exhibición pueden ser usadas por el minorista como herramienta de negociación con las marcas industriales de snacks, al darle espacios competitivos al producto los minoristas podrán exigir mejores negociaciones a sus proveedores masivos para recuperar esos espacios.

Las actividades claves realizadas por los socios son la producción de fruta y la comercialización. Cada socio se centraliza en una actividad clave. Uno de los socios se ocupa de la producción y otro en la comercialización y comunicación.

## **Recursos Clave**

Los recursos clave para la propuesta de valor son la fruta, el diseño del empaquetado y la experiencia en comercialización. La fruta y el diseño del empaquetado diferencian al producto; la buena calidad de la fruta producida por el socio y un empaquetado cómodo y atractivo del proveedor será preferido por el consumidor para sentirse sano y consumir donde deseé. La experiencia en comercialización también es un recurso clave ya que aportará buenas relaciones con los clientes, generará una imagen de marca diferenciadora y obtendrá buena distribución para aprovechar oportunidades.

## **Procesos**

Los procesos que requiere nuestra propuesta de valor son la producción, empaquetado, la relación con los clientes y la construcción de marca.

Los procesos son clave para la propuesta de valor porque dan la oportunidad de ofrecer las ventajas nutritivas del alimento en una forma innovadora. Por otro lado, la relación con los clientes es muy importante para lograr la distribución y exhibición del producto. Es clave esta parte del proceso porque nos dará la oportunidad de llegar al consumidor y al mismo tiempo dará herramientas para diferenciarnos con nuestra propuesta de valor. Por último, para la construcción de marca se necesitará invertir en empaquetado de calidad y de diseño eficaz para transmitir los ideales de marca y crear campañas publicitarias para comunicarla; y así mostrar las ventajas de la fruta y la oportunidad de consumirla en cualquier lugar.

## **Estructura de Costos**

La estructura de costos se divide entre la producción y la comercialización.

La fumigación, mantención y mano de obra del campo se resumen en \$3 el kg de ciruela. La tercerización del secado e hidratación de la ciruela cuesta \$11,2 el kg, el envasado \$1,6 y la mano de obra \$8 (Barri, 2017). Los costos de comercialización se suman a la estructura de costos con \$0,9 (Funprover) el kg de ciruela transportada en camión y una marginación promedio de un 30% (Barri, 2017) en los clientes minoristas. El recurso más costoso es la fruta a \$3 el kg y las actividades más costosas son el secado y la relación con los clientes por la marginación que quita parte de la competitividad del producto al encarecerlo frente a las otras propuestas de snacks en el mercado. Si el producto se vende a un precio con paridad a los productos del competidor con propuesta de snack natural e imagen de marca artesanal, alrededor de \$80 la bolsa de 100gr el flujo de ingreso será de la manera especificada en el anexo 4.

## **2. Análisis del Sector**

### **2.1 Industria**

La industria de snacks está sufriendo una transformación. Los snacks tradicionales están empezando a ser vistos por el público como alimento nocivo para la salud; las grandes cantidades de grasa y azúcar crean una percepción del consumidor negativa hacia el snack tradicional a la hora de darse un gusto o cuando quieren cortar el hambre entre comidas. De todas formas la industria del snack no está decreciendo sino que los consumidores están cambiando su preferencia hacia productos menos gustosos pero más saludables. Un ejemplo de la tendencia es la multinacional Mondelez, por un lado en Latinoamérica la organización en el afán de cuidar la imagen de su snack tradicional cambio las recetas de sus productos para usar ingredientes menos procesados e industrializados, por otro lado en América del Norte donde el mercado de snacks está más desarrollado, adquirió una empresa de snacks naturales.

Este cambio en la industria de snacks genera oportunidades de negocio ya que los consumidores están demandando productos locales y naturales y las empresas tradicionales dueñas de marcas de snack tradicional ya establecidas en los mercados no



pueden flexibilizarse rápidamente al nuevo modelo de negocios al tener estructuras organizacionales y activos fijos de gran envergadura para producir sus productos tradicionales. En conclusión el estado cambiante del mercado permite innovar ya que es visible una oportunidad y los “dueños” del mercado no pueden flexibilizarse rápidamente para aprovecharla.

Además de los cambios en las empresas tradicionales, nuevas organizaciones empiezan a crecer en el ámbito de alimento natural lanzando marcas que rápidamente se establecen en el mercado por la necesidad no satisfecha de los consumidores.

## **2.2 Estructura de la Industria**

Si bien hay un 55% de los argentinos insatisfechos por la oferta actual en productos saludables, hay algunos competidores similares a la idea de negocio. El mercado de snacks nutritivos se divide en cuatro segmentos: los snacks de frutos secos, semillas, fruta deshidratada y mix de frutos secos con fruta deshidratada. El mercado de frutos secos y combinados con fruta deshidratada es el segmento más competitivo ocupado por súper marcas de empresas industriales con gran poder de distribución, marcas genéricas y opciones de marcas orgánicas que se distribuyen exclusivamente por internet y tiendas orgánicas. Por otro lado, en el mercado de semillas se encuentran marcas genéricas con distribución restringida a tiendas orgánicas y marcas masivas con cobertura en tiendas de retail como “For Good”. El segmento de frutas deshidratadas es el menos explorado en el mercado, no hay presencia de marcas industriales, sólo marcas genéricas con poca presencia en el mercado distribuidas a través de internet.

Un ejemplo del segmento de mix de frutos secos y fruta desecada es el producto de la multinacional Arcor llamado “Natural Break”, lanzado a fines del 2016, la marca forma parte de las súper marcas presentes en este segmento. Este producto, a diferencia del negocio propuesto, combina frutos desecados con frutos secos creando una bolsa de 15grs fácil de transportar en formato de snack a un precio económico (\$27 en febrero 2018). Arcor busca defender su negocio de snack tradicional captando la oportunidad de



productos saludables como snack aprovechando las tendencias por alimentos nutritivos reemplazando la antigua estructura de mercado. Arcor tiene la ventaja de ser la única empresa con una marca establecida en el consumo masivo de forma dominante con una inmensa y exclusiva red de distribución, financiamiento para la producción y comercialización. El producto se puede comprar en cualquier formato de punto de venta masivo como kioscos, auto servicios, mayoristas, supermercados, etc. Su estructura de empresa vertical es su fortaleza ya que integra todos los pasos de la producción hasta su comercialización dándole la posibilidad de flexibilizarse más rápido que sus competidores con tamaños similares. La fortaleza le permite captar oportunidades de forma ágil aprovechando su capacidad de producir, comunicar y comercializar rápidamente sin obstáculos de proveedores, contratos y planificaciones en conjunto. La ventaja de este competidor es que está establecido en el mercado de consumo masivo dándole relaciones estrechas con sus clientes y distribuidores; de esta forma tiene peso en la toma de decisiones de los puntos de ventas generando la posibilidad de lanzar productos al mercado de la forma que quieren de forma rápida y masiva. La desventaja de Arcor y su producto Natural Break es la imagen industrial de la compañía; si bien el producto se presenta como un producto sano, la imagen de la empresa representa una compañía híper masiva e industrializada. La debilidad de la empresa es la mentalidad masiva de sus empleados; al lanzar un producto se exige su distribución y promoción en todo tipo de PDV y zona generándole la dificultad de comercializar en pequeña escala para construir la marca a través de experiencias.

Un ejemplo del segmento de semillas es el producto For Good, esta empresa comenzó como un emprendimiento independiente; logró ofrecer su producto en tiendas de retail a un precio competitivo (\$46 por 200grs) mientras se diferencia por su imagen natural y pack amigable para el transporte y el consumo en cualquier momento y lugar al incluir un paquete de abierto y cerrado rápido. La fortaleza de For Good es la flexibilidad de la marca; al ser emprendedores sin una gran estructura ni imagen establecida en el mercado y ser financiados por inversionistas tienen la posibilidad de adaptarse a las demandas del consumidor fácil y rápidamente. La ventaja de For Good es la imagen que empieza a representar en el mercado de snacks; el producto se exhibe una idea e imagen de acuerdo

a las tendencias de los consumidores que prefieren alimentos saludables al exhibirse en el punto de venta al lado de productos naturales o productos Premium, al comercializarse con el slogan “good” representando el estilo de vida sano y el bien estar y al empaquetarse de forma que los consumidores puedan consumir el snack de forma cómoda en cualquier lugar y no tengan que detenerse para alimentarse. La debilidad de For Good es la centralización de la marca hacia las semillas; la marca está creciendo a través de las semillas como snacks, generando la desventaja de haber generado consumidores que utilizan a la marca como condimentos para cocinar alejándose de la idea de snack saludable.

Dentro del segmento de fruta deshidratada y desecada existen cuatro variedades: Snat, Picoteo, Starbucks y marcas genéricas.

Snat comercializa hace 5 años fruta liofilizada. La ventaja competitiva del producto es ser el único oferente de fruta liofilizada en paquetes que incentiven snacks saludables. Insertan a las frutas en un proceso de liofilización que les permite retirar el 100% del agua de la fruta dejando los nutrientes y gustos más distintivos; complementan la calidad del producto con un paquete fácil de transportar de 15 gramos y llamativo que comunica de forma rápida las ventajas nutritivas del snack. A diferencia de Arcor, el producto no se comercializa de forma masiva; se distribuye a través de dietéticas y ferias de alimento saludable segmentando sus clientes dentro del nicho de alimentación saludable que ponen especial atención en lo artesanal y local aprovechando las tendencias nombradas anteriormente en la industria del alimento. Snat se posiciona en un segmento Premium ya que cada bolsa de 15grs se comercializa a \$50 en abril de 2017. La fortaleza del producto es la calidad, por el lado de su producción al tener mayor duración manteniendo el gusto de la fruta en un 100% y por el lado de su imagen al ofrecer un envoltorio llamativo y distribuirse especialmente en ferias de comidas generando imagen natural. La debilidad de Snat es su proceso de producción que encárese el producto y lo hace poco competitivo a la hora de expandirse fuera del nicho de mercado que ocupa. La desventaja del producto es su relación a la fruta liofilizada, la marca está 100% concentrada en este nicho de mercado que representa poco volumen dentro del negocio de snacks saludables.

Por otro lado, Picoteo comercializa manzana desecada a un precio competitivo, \$28 la bolsa de 23grs, con un paquete que permite consumir la fruta en cualquier momento y lugar. Su fortaleza es el nicho de mercado en el que eligió comercializarse; la marca se presenta como una solución sana para los niños captando un mercado que le da la ventaja de no tener competidores directos. Su debilidad es la distribución y la poca inversión en publicidad que está acotada al e-commerce en tiendas de alimento saludable dejando en desventaja a la marca al ser poco conocida para el consumidor masivo.

Por último, dentro del mercado argentino, existen marcas genéricas que distribuyen fruta deshidratada o desecada en paquetes que no impulsan al consumidor a utilizar el producto como snack de forma ágil. Los productos snack y picoteo se distribuyen exclusivamente a través de tiendas orgánicas y ferias de comida orgánica y las frutas de Starbucks exclusivamente en sus locales mientras las marcas genéricas tienen distribución en el mercado indirecto como en tiendas de retail.

Por otro lado, hay potenciales competidores como marcas con la misma idea de negocios en el exterior que al tener control sobre parte de la cadena de valor tienen la posibilidad de lanzar productos similares para aprovechar la oportunidad. La fortaleza de estas marcas es el know-how del consumidor y la producción del snack; sin embargo, su debilidad es no conocer el mercado volátil argentino y sus redes de distribución. La ventaja de estos competidores es tener marcas reconocidas mundialmente por la fruta; la desventaja es la preferencia del consumidor argentino hacia marcas locales en el momento de comprar fruta.

Los proveedores y clientes de la idea de negocio podrían ser potenciales competidores ya que al dominar parte de la cadena de valor y la oportunidad de negocio podrían utilizar sus recursos para lanzar una propuesta similar. La fortaleza de los potenciales competidores es que dominan parte de la cadena de valor que necesita una organización; la debilidad es

que no conocen el negocio de forma integral y dependen de varias prácticas además de las que ya dominan para comercializar en el mercado en las que pueden fallar por falta de know-how. La ventaja de este tipo de competidores es que pueden diferenciarse por su dominio en la parte de la cadena de valor que trabajan con anterioridad; por ejemplo un productor de fruta puede diferenciarse por la calidad de su producto.

La poca oferta en el segmento de fruta deshidratada y la presencia acotada de snacks nutritivos en el mercado crea la oportunidad de innovar definiendo un espacio competitivo dentro del segmento al ofrecer un producto en un espacio donde la competencia tiene poca habilidad ya que se trata de productos con imagen local y premium. La idea de negocio puede buscar un nicho y así lograr una estrategia de mercado de océano azul (Blue Ocean Market) (Chan Kim y Renée Mauborgne, 1990) al buscar nuevos clientes con la nueva propuesta de valor. El 2018 tiene una ventana de oportunidad ya que no hay ninguna marca que se defina como líder del mercado ni se identifique con la tendencia. Por otro lado, no hay ninguna marca masiva que este comercializando en el segmento de snack de fruta deshidratada aumentando la oportunidad de crear una marca que se identifique con ese tipo alimento.

De todas formas la tendencia de marcas industriales hacia la categoría saludable en el mercado crea una oportunidad para la idea de negocio ya que pueden concientizar a los consumidores y seguir impulsando el crecimiento del mercado de snacks saludables sin necesidad de inversión en educación para la idea de negocio.

### **2.3 Cinco Fuerzas de Porter**

A continuación vamos a ver las cinco fuerzas de Michael E. Porter en la industria de fruta deshidratada para analizar la situación competitiva.

La amenaza de nuevos competidores es media ya que, como nombramos anteriormente, existen distintos potenciales competidores pero es difícil comenzar una empresa de snack

de fruta deshidratada desde cero. Por un lado las marcas de snack tradicionales ya establecidas en la industria argentina podrían invertir para capturar el nicho de mercado que propone atacar la idea de negocio. Por otro lado están las marcas internacionales que ya comercializan este tipo de producto en otros países como Dole en Chile o Sunsweet en EEUU y Europa. De todas formas las barreras de entrada para emprendedores que buscan capturar el nicho de mercado son altas ya que la oferta y el precio de la fruta son volátiles y crea gran dependencia de los productos que no están organizados entre sí y pocos producen grandes escalas.

El poder de negociación de los clientes es medio; existen tres tipos de clientes que tienen el control del punto de venta. Por un lado los clientes del canal directo, es decir cadenas de supermercados y mayoristas, tienen un gran poder de negociación porque compran grandes volúmenes y permiten la distribución del producto a lo largo de todo el país; este tipo de clientes tiene gran peso de negociación. Por otro lado los clientes del canal indirecto, estos siendo distribuidores o mayoristas regionales, tienen gran poder de negociación porque tienen una red de clientes minoristas como quioscos y almacenes en las zonas que dominan permitiendo la distribución del producto a todo tipo de consumidor. Por último están las cadenas de café y tiendas de comida saludable que son necesarias para la construcción de la imagen del producto. De todas formas se pensaron distintas estrategias para disminuir el poder de negociación de los clientes. Para disminuir el poder de negociación de las cadenas de supermercados y mayoristas ofrecemos nuestro producto a los clientes como una herramienta para que las grandes marcas inviertan más en el cliente ya que al ver que nuestra marca ocupa share de exhibición querrán mejorar las negociaciones, por otro lado, al distribuir de forma indirecta a través de varios clientes mayoristas regionales y distribuidores el peso de facturación del canal directo puede ser disminuido. El poder de negociación de los distribuidores puede ser disminuido también al seleccionar una amplia red de distribuidores generando poco peso de facturación para los distribuidores individuales y al distribuir el producto en el canal mayorista generando competición dentro del mismo canal.

El poder de negociación de los proveedores es medio. Por un lado la materia prima tiene bajo poder de negociación ya que la producción de fruta está descentralizada y la organización cuenta con un campo productor de fruta propio con capacidad de abastecer el volumen de fruta estimado para los próximos 5 años; en el caso de haber siniestros el poder de negociación de los proveedores crece ya que la organización depende de ellos para su producción. Por otro lado el poder de negociación de los transportistas es alto ya que el producto debe ser transportado por camioneros, una industria con mucho poder de negociación y altos costos en la industria argentina.

La amenaza de productos sustitutos es alto ya que existen distintos tipos de snack naturales y/o saludables que no son necesariamente de fruta. Como vimos anteriormente el mercado de snacks saludable incluye productos sustitutos como los snack de arroz o semillas, estos segmentos tienen un gran poder de distribución y distintas variedades.

Por último la rivalidad entre los competidores es media. Como se describió previamente Arcor es el líder en la participación de mercado; sin embargo, no logra captar las preferencias del consumidor argentino al ser una empresa industrializada y al mismo tiempo no existe una organización que capte las preferencias de los consumidores que este construyendo una red de distribución dentro del consumo masivo tradicional.

### **3. Investigación de Mercado**

#### **3.1 Necesidad de Alimento Saludable y Ágil**

Cómo se desarrolló anteriormente en la oportunidad de negocio, existe una necesidad en el mercado por alimento saludable. Argentina es parte de la tendencia global que busca cuidar su salud; gran mayoría de los consumidores que participan de dicha tendencia lo hacen a través de su alimentación y cada vez están más educados en los atributos de las comidas.

La conectividad y educación cambió las preferencias de los consumidores de snacks tradicionales. El internet y la tendencia de bien estar y saludable llevó al público a híper informarse sobre sus alimentos lo que causó mayor atención del consumidor a la hora de elegir su dieta. Los consumidores empezaron a optar por soluciones sanas y, a través de su híper conectividad y sabiduría sobre el alimento, se volvieron exigentes con los ingredientes a la hora de alimentarse prefiriendo productos con pocos ingredientes y negándose cada vez más a productos industrializados.

Además de la educación creciente en alimento se sumó en la elección de los consumidores la moda por el estilo de vida saludable haciendo que los consumidores, en especial los jóvenes, se sientan autor realizados por tener experiencias relacionadas con el estilo de vida saludable. La calidad de vida de los millenials dejó de medirse por los bienes materiales sino que empezó a medirse a través de experiencias y el alimento pasó a ser el centro de estas experiencias; como evidencia de esta tendencia en esta generación 44% de ellos subió una foto en redes sociales mostrando su comida y 19% de ellos hasta le quitó el alimento a su amigo para alardear en las redes sociales con su plato (Media Post, 2014). El segmento de jóvenes se diferencia por su costumbre de estar en movimiento constantemente y están acostumbrados a disfrutar de las cosas de forma instantánea; es por esto que suelen preferir productos que no demoren tiempo para utilizarlos y que puedan transportarlos a cualquier lugar. En Argentina los millenials representan el 22% de la población y se cree que para el 2025 representarán el 75% de la fuerza de consumo mundial (Nielsen, 2016).

Un estudio de la consultora Nielsen analizó que 64% de la población dice seguir una dieta para cuidar su salud. Sumado a esto, 55% de los consumidores está insatisfecho con la oferta actual; es decir que están buscando productos que no se están ofreciendo en términos de snacks nutritivos y 8 de cada 10 argentinos no confían en alimentos industrializados. En adición 53% de los consumidores están dispuestos a pagar más por productos saludables (Nielsen, 2016) y un 86% de los consumidores están dispuestos a pagar más por un producto que consideran Premium. Por último, 70% de los consumidores argentinos prefieren una marca local al comprar fruta.



### **3.2 Tamaño de Mercado**

El mercado argentino de snacks en 2013 facturó U\$D600M (La Nación, 2014), creció un 12% en 2014 (La Nación, 2014) y 8% en 2015 (Clarín, 2015) resultando en U\$D727.056.000 para el 2016. El mercado potencial, al captar todos los consumidores del segmento target para la idea de negocio nombrados anteriormente, podría lograr una participación del mercado de 2%, es decir U\$D 14.371.283 al año al tener en cuenta el porcentaje de argentinos, millenials, que buscan una dieta sana, no están satisfechos con la oferta saludable actual, pagarían más por productos saludables, sacrificarían el sabor por salud, buscan sabores naturales y prefieren marcas artesanales y locales en la compra de fruta (Nielsen).

### **3.3 Clientes Target y Estilo de Compra**

Cómo se dijo anteriormente en el Model Canvas el cliente target son los jóvenes, millenials y generación X, al tener una propuesta de valor dirigida hacia ellos ya que tienen la necesidad de alimentarse saludablemente cuidando su salud y sintiéndose orgullosos de tener un estilo de vida saludable al mismo tiempo que pueden seguir con sus actividades del día a día.

El cliente target se divide en dos segmentos, niños (4 a 14 años) y adultos o adolescentes (15 a 25 años), se diferencian por comprador y necesidad. Si bien los niños utilizarán el producto para alimentarse de forma saludable, los adultos y adolescentes consumirán el producto por orgullo social además de cuidar su salud como los niños.

Los distintos tipos de clientes se diferencian a través del tipo de compra y a través del estilo de vida con el que se siente identificado el cliente. El tipo de compra puede ser de almacenaje o por impulso. Los clientes de almacenaje compran el producto en compras planificadas en el supermercado y esperan al momento adecuado para consumir el producto, para captar este tipo de clientes es necesario estar presentes en tiendas de



retail, los compradores en este tipo de negocio tenderán a ser por parte del segmento de niños ya que las madres serán las compradoras del producto y en la Argentina son las madres las que hacen las compras para el hogar en el supermercado (Unilever, 2016). Los clientes de compra por impulso sienten la necesidad mientras están en otras actividades, lo que hace necesario distribuir en el canal tradicional y exhibir el producto en puntos calientes de los puntos de venta, el segmento que tenderá a comprar en este canal será el de adultos y adolescentes que sienten la necesidad de consumir el producto mientras hacen otras actividades y necesitan una solución rápida contra el hambre (ITBA, 2016).

### **3.4 Estudio de Mercado**

#### **3.4.1 Entrevistas**

Para estudiar el mercado se entrevistaron a tres directivos de compañías de consumo masivo con distintas miradas dentro del negocio.

Se entrevistó a Antonio Mosteiro (Anexo 5), presidente de Mondeléz para el Cono Sur, para obtener una mirada de la industria de snacks dentro del consumo masivo. En la entrevista declaró que el antiguo consumidor empieza a exigir información sobre el producto a tal punto que la compañía debió cambiar métodos de producción para adaptarse a la nueva tendencia. Mondelez comenzó a fabricar sus productos con ingredientes menos industrializados y a compartir más información de los componentes del producto a la hora de comercializarse. Al cuestionar a Antonio por la tendencia como una oportunidad para la empresa declaró que no está en los planes de la compañía introducirse en el mercado de snacks nutritivos ya que creen que el mercado en Argentina es pequeño para las empresas líderes en la categoría; la declaración del presidente de Mondeléz demuestra que La Ramada no será desafiada por las marcas líderes mientras no ocupe los espacios que están aprovechando. Es decir que si el modelo de negocio se enfoca en el nicho de mercado nutritivo y Premium, en el presente, no será desplazado por las marcas líderes con gran nivel de inversión en el mercado de snacks.

Por otro lado se entrevistó a Eduardo Oltgot (Anexo 6), director de compras de la cadena de supermercados La Anónima, obteniendo una mirada del canal directo que tiene conocimiento de los patrones de consumo y el poder de negociación de sus proveedores, competidores directos de la La Ramada. Eduardo basó el éxito de la idea de negocio en dos variables, exhibición y oferta, como factores clave para diferenciarse de los competidores y ser elegido por el cliente minorista y luego por los consumidores. Especificó que para ser elegidos por el cliente minorista y diferenciarse del resto el proveedor debería poder entregar el producto de forma planificada y en gran escala a lo largo del año; declaró no poder hacer foco en frutos secos por no tener oferentes planificados y de gran escala que sostengan el volumen de La Anónima. Por otro lado, cree que el producto debe estar exhibido de modo *category management*, es decir que no debe estar exhibido como el resto de la fruta sino que debe estar en una sección dónde el consumidor puede elegir variedades de distintos productos saludables agrupando los productos que necesita el consumidor con tendencias de consumo saludable y natural.

Por último, se entrevistó a Rafael Garcia (Anexo 4), Director Comercial de Pernod Ricard en Chile, obteniendo una visión sobre la imagen del producto a través de la distribución dentro del consumo masivo. Al igual que Pernod Ricard el producto de la idea de negocio necesita una visión Premium al mismo tiempo que compite en el mercado masivo, Rafael declaró que es necesario elegir la distribución del producto de manera tal que pueda transmitir una experiencia al consumidor a la hora de comprarlo dejando un recuerdo del ambiente en el que se adquirió el producto o un recuerdo de la actividad en la que estaba el consumidor a la hora de comprar el producto. Especifico que el ambiente y la actividad del consumidor deben estar relacionada con la imagen natural, sana y artesanal del producto para el caso de La Ramada.

### **3.4.2 Observaciones**

Es observable en la industria de snacks nutritivos que no existe un claro ganador dentro del mercado; si bien Arcor compone la mayor parte del mercado no logra captar la esencia local y natural que busca el público dentro de este nicho (encuesta propia, 2018). Por otro

lado los productos que logran captar la necesidad del nicho de mercado no logran obtener escalas de producción y estructuras comerciales que logren una distribución competitiva en el consumo masivo. Hay una ventana de oportunidad en el consumo masivo al no existir un producto que capte las preferencias de los consumidores por un producto natural, sano, artesanal y local que pueda ser consumido fácilmente por estar al alcance del público masivo y tenga un envoltorio que permita consumirlo cómodamente.

Se hicieron salidas a puntos de venta del canal directo e indirecto. En el canal directo sólo se notó la presencia de Natural Break de Arcor, siendo la única opción para el consumidor en el canal y con gran exhibición en las líneas de caja apuntando a la venta por impulso. En el canal indirecto se mantenía la presencia y el tipo de exhibición de Natural Break, sin embargo, aparecían marcas genéricas de snacks nutritivo snacks nutritivos en bolsas de plástico tradicionales.

Las marcas de snacks nutritivo que están adaptadas a las preferencias del consumidor argentino como Picoteo o Snat no están presentes en los canales tradicionales del consumo masivo; estos se encuentran exclusivamente en internet en tiendas de comida saludable como *The Food Market*.

### **3.5 Estimación de la demanda**

La estimación de la demanda, inicial y futura, proviene de los objetivos de venta planteados por el equipo siguiendo el método Delphi, planteado por Roberto Dvoskin en su libro *“Fundamentos del Marketing: teoría y experiencia”*. Los objetivos de son planteados por los directivos de la empresa que parten de la información macro del mercado, se tiene en cuenta el desarrollo del mismo y se especula crecimiento estable de la economía argentina en los años futuros.

Se estima comenzar en el canal indirecto y al cabo de un año comenzar la distribución en el canal directo. Por lo tanto, se espera que el primer año la marca capte un 1% del mercado de snack saludable dentro de Argentina a través de puntos de venta que

transmitan una experiencia y ambiente de bien estar. Al comenzar el segundo año se espera que la marca siga creciendo en venta dentro del mercado indirecto y al mismo tiempo comience la venta en el canal directo; en este año el objetivo de la marca es buscar el mercado masivo habiendo construido una imagen de bien estar en la mente de los consumidores.

El objetivo de obtener un 0,5% del *marketshare* representa un total de \$1.437.128 en facturación al año. El objetivo final de la organización es obtener un 7% del mercado de snacks saludables al cabo de 5 años representando 21.341.356 al año.

El objetivo de alcanzar 7% del mercado de snacks saludables es desafiante; sin embargo, creemos que es posible ya que no hay ninguna empresa que capte las preferencias del consumidor argentino y al mismo tiempo pueda soportar la escala que demanda el consumo masivo. Durante los primeros 5 años la organización pretende capturar y desarrollar el mercado de snack nutritivo dentro del segmento de fruta seca; de todas formas al armar la red de distribución la empresa comienza a atender un mercado mayor lo que dará la posibilidad de extender la marca hacia otros segmentos aprovechando su potencial (Dvoskin, 2004).

Los objetivos parciales necesarios para alcanzar el nivel de facturación propuesto es el siguiente:

1. Alcanzar la venta de 35.928 unidades (0,5% *marketshare* mercado snacks saludables)
2. Alcanzar la venta de 158.084 unidades (2,2% *marketshare* mercado snacks saludables)
3. Alcanzar la venta de 237.126 unidades (3,3% *marketshare* mercado snacks saludables)
4. Alcanzar la venta de 711.379 unidades (5% *marketshare* mercado snacks saludables)
5. Alcanzar la venta de 533.534 unidades (7,4% *marketshare* mercado snacks saludables)

La descripción del mercado y el análisis de oportunidad escrito anteriormente están resumidos en el *Opportunity Checklist* de Bygrave, W y Zacharakis en el Anexo 3 adaptado al negocio de La Ramada. El mismo detalla los cambios del mercado, la situación competitiva y el target de clientes que el modelo de negocio apunta, la competencia

## 4. Plan de Marketing

### 4.1 Producto

Según Dvoskin el producto es concebido desde dos ópticas; una considera la definición del producto, refiriéndose a las características tecnológicas, y otra visión sobre el concepto abarca el producto, refiriéndose a la estrategia al tratarse de la distribución, comunicación y el precio características intrínsecas al producto físico (Dvoskin, 2004).

Respecto a la definición del producto, La Ramada será compuesta por un mix de fruta deshidratada. El mix será compuesto por ciruela, banana, durazno y frutilla y será empaquetado en bolsas de plástico transparente con un sistema de abierto y cerrado tipo *ziploc* y será identificado a través de una etiqueta con el logo de la marca junto a información nutricional del producto. Cada pack traerá 100 gramos de fruta deshidratada y medirá 10cm de ancho por 18 cm de alto.

Cada característica está ligada al objetivo de la organización de relacionarse al estilo de vida saludable y bien estar que buscan nuestros clientes target. El mix de fruta deshidratada pretende ofrecer a los consumidores un mix nutricional valioso para la dieta saludable y al mismo tiempo haga una combinación de sabores tentadora. Por otro lado, el pack de abierto y cerrado tipo "*ziploc*" pretende crear un producto que acompañe la vida de nuestro consumidor al permitirle moverse a través de distintas actividades y consumir

las frutas en el momento que desee; el pack hermético que puede cerrarse permite consumir el producto de a partes y no obliga al consumidor a detenerse para consumirlo o terminar el pack para no desperdiciar el contenido, como sucede con el resto de las frutas o snacks nutritivos.

Respecto a la definición del concepto; el producto será comunicado y distribuido de forma tal que represente el ideal de un estilo de vida sano para enfatizar las cualidades nutritivas del producto. Las características serán desarrolladas en las secciones de Promoción, Precio y Plaza y se apoyarán en el estilo de etiqueta que muestra los orígenes de la marca en Mendoza.

## 4.2 Promoción

Según Dvoskin la promoción es “el esfuerzo que hace la empresa para informar a los compradores y persuadirlos de que su producto es superior o ventajoso respecto de la competencia” (Dvoskin, 2004).

La promoción de La Ramada es un factor clave para su diferenciación ya que será necesaria para que el consumidor se identifique con la marca por ser un producto natural y represente la vida de bien estar. La comunicación dependerá del punto de venta y el envoltorio; al comenzar la propuesta de negocio la organización no invertirá en publicidad tradicional. El objetivo será dar a conocer el producto a través de una experiencia por lo tanto la imagen del producto será comunicada a través del ambiente en el momento de compra y luego será enfatizada con el envoltorio y su etiqueta.

En el punto de venta la mecánica comercial será la responsable de la imagen de bien estar que identifique el producto. Se harán racks de madera y canastos que se posicionaran en áreas “saludables” que identificarán al producto como alimento artesanal. Se instalarán estos elementos de exhibición en los bares y cafés que se identifiquen con el estilo de vida saludable utilizados para relacionar el producto con la imagen que se quiere lograr. Más tarde, al comenzar la distribución en los canales directo e indirecto, como

autoservicios y supermercados, del consumo masivo como se utilizarán racks de madera y canastos de mimbre para impulsar la imagen del producto. Para controlar el nivel de inversión será necesario hacer un censo de puntos de venta para identificar dónde hay más público, volumen de venta y espacio permitido para elaborar estos espacios de exhibición para construir la imagen dónde haya más público.

El envoltorio será otra herramienta para la promoción del producto. El objetivo de la bolsa con abierto y cerrado, bolsa plástica doy pack, transparencia y etiqueta es mostrar un producto acorde a las preferencias del consumidor argentino a la hora de elegir un producto saludable. El abierto y cerrado promueve a los consumidores a seguir con sus actividades mientras consumen el producto; haciendo que el consumo se flexibilice al momento en que el consumidor lo necesite. El plástico doy-pack tipo doy-pack es de mayor calidad que las bolsas de plástico o cajas de los productos masivos; de esta manera diferenciándose por calidad al tener un envoltorio más agradable. Por otro lado, la transparencia de la bolsa muestra el producto enfatizando la calidad y el estilo artesanal del producto.

Por último la etiqueta englobará los atributos del producto. Por un lado tendrá de fondo un dibujo del sol y las montañas mendocinas que identificará al producto con su calidad y estilo artesanal y local, diferenciándolo de sus competidores industrializados como Arcor. Por otro lado la etiqueta mostrará en su frente las ventajas nutritivas de la ciruela, banana y durazno deshidratado para captar la necesidad de comer saludablemente que tienen los consumidores argentinos.

### **4.3 Plaza**

La plaza, según Dvoskin, es el lugar dónde se concreta el intercambio dónde se evalúa la elección del consumidor y dónde se generan oportunidades comerciales. La plaza está definida en dos áreas, el lugar físico dónde se presenta el producto y la logística para que se entregue el producto.



El lugar físico dónde se entregue el producto irá cambiando durante el tiempo. Como se dijo anteriormente en las secciones Canales del Model Canvas y Promoción, en primera instancia el producto se venderá exclusivamente en bares y restaurantes que estén alineados con el estilo de vida saludable. Luego al establecerse la marca en el mercado la distribución se extenderá al canal directo e indirecto del mercado masivo para captar al consumidor en todo el territorio. La presencia del producto en los puntos de encuentro con el consumidor será constante en todos los canales de distribución; contará con el mismo material: racks de madera y canastos de mimbre que se diferencien en el punto de venta al mostrar una imagen natural y artesanal. Estos materiales de exhibición serán posicionados en las zonas calientes para el consumidor saludable; es decir al lado de las góndolas de cereales, en los salones de fruta y entre los snacks tradicionales, de esta forma captando al consumidor saludable en su lugar de compra habitual.

La logística será a través de camiones. El producto será cargado en camiones en la planta de envasado en Mendoza y se entregará a los centros de distribución de clientes; luego las cadenas de supermercados y los distribuidores se encargarán de la logística hacia el punto de venta. En los casos de los bares y restaurantes se utilizará a los distribuidores para alcanzar los puntos de venta y se controlará vía fotos la ejecución con la imagen correspondiente.

#### **4.4 Precio**

El precio se situará entre el costo de producción y el valor que le da el consumidor al producto.

El costo de producción, el transporte, los impuestos y el mark-up del cliente en un 30% generan un costo de producción y distribución de \$59. Este valor permite vender el producto al valor que los consumidores están dispuestos a pagar y obtener un margen. El valor, definido por la competencia dentro de la categoría saludable, ronda entre \$1 y \$3 por gramo dependiendo del producto; las frutas deshidratadas se acercan a los \$2 y \$3, mientras las semillas rondan \$1 por gramo.



El producto será vendido a \$90, lo que representa \$1 por gramo. La estrategia de la distribución es tener un precio competitivo que no permita nuevos ingresantes y al mismo tiempo tener un precio que pueda defenderse versus la escalabilidad y nivel de inversión de los competidores masivos en un país donde 90% de los consumidores miran el precio antes de comprar (Termómetro Online Unilever, 2017). El equipo cree que es necesario y posible tener un precio competitivo para poder diferenciarse contra los otros competidores de la categoría a través de la imagen artesanal y la calidad del empaquetado en el momento de compra con un precio competitivo que de todas formas genera margen en el mercado. El producto será identificado en el punto de venta como un producto sumamente competitivo, teniendo en cuenta que los competidores están vendiendo su producto a un precio 100% mayor.

#### **4.5 Posicionamiento**

El objetivo es crear una marca saludable con percepción de calidad a un precio y un nivel de oferta que le permita ser un producto masivo con precio competitivo versus sus competidores directos y acercarse a los precios de los snacks tradicionales actuando como sustitutos.

El posicionamiento de la marca se construirá a través de las herramientas nombradas anteriormente: precio, canal, exhibición e imagen. La percepción de calidad se construirá por el estilo de exhibición, adhiriendo el producto a espacios de alimento saludable o artesanal dentro de los puntos de venta y en los puntos con mayor share en facturación se invertirá en racks y canastos que diferencien la presentación del producto. La imagen también ayudará a construir la imagen de marca saludable y artesanal al presentarse en paquetes transparentes que dejen ver la calidad de la fruta combinados con una etiqueta que cuente los orígenes del producto. Por otro lado, el canal terminará de construir la percepción de calidad al empezar la distribución del producto en bares y tiendas que sean de imagen saludable. Además de la percepción de calidad el precio ayudará a comercializar el producto de forma competitiva ya que se posicionará al 50% en precio por

gramo versus sus competidores directos del mercado indirecto y al 100% del producto Natural Break de Arcor comercializado de forma masiva.

En conclusión se creará una marca con percepción de calidad y artesanal a un precio competitivo en el mercado masivo con el objetivo de generar una distribución Premium en un principio hasta convertirla en una distribución masiva.

## 5. Operaciones

El proyecto, como declara Krajewski en “*Administración de Operaciones*” se sostiene en las operaciones para obtener un diferencial en la cadena de valor versus sus competidores actuales y en la creación de barreras de entrada para potenciales competidores. El modelo de negocio busca diferenciarse del resto de sus competidores a través de sus operaciones.

En primera instancia pretende utilizar el campo del socio fundador Bruno Barri y sus socios productores para producir fruta en escala y poder planificar la oferta a lo largo del año, ventaja versus los competidores artesanales o locales que no pueden planificar la oferta por no existir una atomización de la demanda en el mercado y una mayoría de productores que exporta la fruta (Anexo 6).

En segunda instancia, la asociación con otros productores y la variedad de fruta que ofrece el campo en Santa Rosa da la oportunidad de adaptar la variedad de fruta según lo que prefiere el consumidor.

Por último, el origen en Mendoza crea la posibilidad de diferenciar al producto de los competidores industriales al promover una imagen de marca local y relacionada a la naturaleza con raíces en la montaña, el sol y el agua de deshielo mendocina. Por otro lado, la producción propia muestra una imagen local desestimando la escala de producción.

## **5.1 Elaboración, Tercerización y Logística**

Las ciruelas, uvas y duraznos se cultivarán en el campo del socio fundador Bruno Barri en Santa Rosa, Mendoza, en un principio, manualmente con empleados contratados temporalmente en la época de siembra y cosecha y, más adelante, en caso de que el proyecto este logrando sus objetivos de volumen será más rentable comprar maquinaria que haga el trabajo de sembrado y cosechado. Las frutas se cuidan con fertilizante y riego a través de la expertise de un ingeniero agrónomo que ya es empleado del campo actualmente y la supervisión de Bruno Barri. Una vez crecida la fruta, entre febrero y marzo, se cosecha de forma manual por empleados contratados temporalmente.

Una vez cosechada, los empleados cargarán la fruta en los camiones para ser transportada hasta una planta de deshidratado que realizará el trabajo como proveedor, ubicada en Rivadavia, Mendoza. Allí la ciruela, la uva y el durazno se deshidratan a través de máquinas de calor; una vez deshidratadas en este estado la fruta se vence a los 3 años. Luego se rehidrata en la misma planta con agua y vapor para ablandar la fruta, en este estado la fruta dura 6 meses. En la misma planta de deshidratado el proveedor puede empaquetar el producto en las bolsas tipo doy-pack con abierto y cerrado fácil.

La banana deshidratada se comprará a campos en la provincia de Salta. La banana ya deshidratada será transportada hasta la planta de secado de nuestro proveedor y empaquetada junto a las ciruelas, uvas y duraznos.

A causa del riesgo de siniestros con el campo en Santa Rosa, el socio fundador Bruno Barri pretende pactar con un productor de ciruelas, duraznos y uva en la provincia de San Juan para mantener la opción obtener fruta de otra localidad diversificando el riesgo a siniestros. El pacto consiste en comprar la fruta a un precio 10% mayor al del mercado con la condición de ofrecernos la materia prima bajo cualquier circunstancia comercial. En este caso la logística de deshidratado, rehidratado y empaquetado será con el proveedor de Rivadavia, Mendoza.

Una vez empaquetado el mix de fruta deshidratada se cargará en camiones y se distribuirá a centros de distribución de supermercados, mayoristas y distribuidores al coordinar el área de producción representada por Bruno Barri y el área de ventas representada por Rafael Garcia. Ambos deben encargarse de que el producto esté listo para entregarse en tiempo y forma y poner especial foco en evitar el estoqueo del producto en la sala de nuestro proveedor de deshidratado.

## **5.2 Estrategia de Procesos en Operación**

La operación será a través de un proceso en línea (Krajewski, 2008). Esta estrategia permitirá producir grandes escalas, adaptándonos al cliente minorista, y el producto estará estandarizado permitiendo organizar la producción de fruta, el proceso de deshidratado y rehidratación y el envoltorio en torno al producto final. De esta manera será posible producir con bajos costos permitidos por la estandarización y mantener un inventario listo para cuando el cliente haga un pedido.

De todas formas, en el caso de que la preferencia del consumidor se vuelque hacia distintas variedades de fruta es posible adaptar el producto adhiriendo opciones estándar al producto principal.

## **5.3 Administración de Inventario**

El modelo de negocio mantendrá una estrategia de fabricación para mantener en inventario, al producir fruta empaquetada de forma estandarizada con altos volúmenes, poca divergencia de productos y pronósticos precisos (Krajewski, 2008).

La ventaja de esta administración de inventario es la entrega en tiempo y forma pactada con el cliente, una ventaja dentro del mercado masivo donde los productores locales no pueden afrontar una escala y tiempo planificado. Por otro lado este tipo de fabricación permite estandarizar el producto para obtener altos volúmenes y costos más bajos al necesitarse menos tiempo y mano de obra en la producción de cada unidad.

## 5.4 Regulaciones

La industria alimenticia exige tres tipos de regulaciones para producir y comercializar alimento.

Primero, el establecimiento debe estar registrado en el código alimentario llamado RNE; este registro permite la producción de alimento en el lugar por parte del gobierno. El costo de este registro es de \$6.000.

Segundo, existe el RNPE, este registro habilita la utilización del producto por salud pública identificándolo como un producto seguro y sano para comercializarse. El costo de la habilitación del producto es de \$6.000.

Por último existe el código EAN, este código representa el alta del producto en la industria argentina y da permiso a su comercialización. El costo del alta de producto es de \$8.000. Registro en código alimentario (6.000 alta RNE) establecimiento puede producir y esta

## 6. Costos, Finanzas e Inversión

En la presente unidad se analizarán los aspectos financieros del proyecto utilizando estimaciones y proyecciones derivadas del análisis del mercado, entrevistas y planificaciones con los socios fundadores.

### 6.1 Costos Fijos, Variables y Unitarios

#### Costos Fijos

Los costos fijos de producción, considerando la producción total del campo, son los impuestos (\$84000), la luz (\$240.000), el fertilizante y fumigación (\$200.000), mano de obra (\$1.267.488) y asesoramiento (\$240.000).

Los costos fijos totales para la producción total del campo son \$2.031.488 al año.

Si bien el campo de Santa Rosa produce 600.000kgs al año, el pronóstico de venta del modelo de negocios es menor al nivel de producción. Es por esto que los costos fijos de producción estarán atados al pronóstico de venta por año; es decir, el primer año los costos fijos del proyecto serán el 3,5% (es decir \$71.102) de los costos fijos totales del campo al utilizarse 21.000kgs que representan las 71.000 unidades pronosticadas para el 1er año ya que 3 kilogramos de ciruela se convierten en 1 kilogramo al deshidratarse.

## **Variables**

Los costos variables, según Bruno Barri, están conformados por el deshidratado y rehidratación del proveedor (\$1,12 por unidad), la bolsa (\$1,09 por unidad), el envasado (\$1,6 por unidad), la etiqueta (\$0,26 por unidad), el transporte (\$0,9 por unidad).

Por otro lado, el costo de la banana deshidrata que incluye el mix empaquetado es de \$3 por kg; es decir que cada unidad que contiene 20gr de banana deshidratada conlleva \$0,06 extra.

En resumen el costo variable por unidad empaquetada es de \$5,03.

## **Unitarios**

La estructura de costos unitarios conglomerara los costos fijos y variables y se divide entre la producción y la comercialización.

La fumigación, mantención y mano de obra del campo se resumen en \$3,4 el kg de fruta y \$5 el kg de banana producida por un terciere, cada unidad usará 20grs de banana. La tercerización del secado e hidratación de la ciruela cuesta por unidad de 100grs \$1,12 los 100grs, el envasado por unidad \$1,6 y la mano de obra \$0,8 por unidad (Barri, 2017). Los

costos de comercialización por la logística se suman a la estructura de costos con \$0,9 (Funprover) el kg de ciruela transportada en camión y un mark-up promedio de un 35% (Barri, 2017) en los clientes minoristas.

El recurso más costoso es la banana deshidratada a \$5 el kg y las actividades más costosas son el secado y la relación con los clientes por la marginación que quita parte de la competitividad del producto al encarecerlo frente a las otras propuestas de snacks en el mercado. Si el producto se vende a un precio con paridad a los productos del competidor con propuesta de snack natural e imagen de marca artesanal, alrededor de \$70 la bolsa de 100gr el flujo de ingreso será de la siguiente manera:

Flujo de Ingresos por unidad 100gr Ciruela		
Actividad	-	+
Cliente		
Venta al Consumidor		\$ 70,2
Mark-Up Cliente (50%)	\$ 23,4	
IVA	\$ 14,8	
La Ramada		
Facturación La Ramada		\$ 32,0
IIBB (3,5%)	\$ 1,1	
Costos La Ramada x 100grs		
Transporte	\$ 0,9	
Banana Deshidratada	\$ 1,0	
Mano de Obra	\$ 0,8	
Empaquetado	\$ 1,6	
Deshidratación	\$ 1,1	
Producción Ciruela	\$ 3,4	
Resultados		
Resultados Antes de Impuestos		\$ 22,1
Impuesto a las Ganancias	\$ 7,7	
Ganancia Neta x Unidad		\$ 14,3

## 6.2 Inversión Inicial

La inversión inicial está condicionada por las regulaciones para comercializar un producto alimenticio y el diseño del producto que definirá su imagen en el PDV; la inversión inicial total será de \$101.000.

Para crear la sociedad, hacerla producir y comercializar alimento es necesario registrar los siguientes elementos: alta de sociedad (\$7.000), registro de marca (\$2.500), RNPA (\$6.000), RNE (\$6.000) y el EAN (\$8.000). El total de inversión en regulaciones y permisos es de \$29.500.

Por otro lado es necesario invertir en el diseño de la marca y el producto, ya que este dependerá de la promoción en el punto de venta. Es necesario invertir en un diseño del logo (\$36.000) y un diseño de la etiqueta (\$36.000); el logo buscará mostrar la imagen natural del producto y conectará a la marca con la tierra mendocina. El total de inversión en diseño de etiqueta y logo será de \$72.000.

En Resumen:

Inversión Inicial	
Item	Costo
Alta de Sociedad	\$ 7.000
Registro de Marca	\$ 2.500
RNPE	\$ 6.000
RNE	\$ 6.000
EAN	\$ 8.000
<b>Subtotal Regulaciones:</b>	<b>\$ 29.500</b>
Logo	\$ 36.000
Etiqueta	\$ 36.000
<b>Subtotal Diseño</b>	<b>\$ 72.000</b>
<b>Total Inv Inicial</b>	<b>\$ 101.500</b>

### 6.3 Proyección de Ingresos para el Primero Año



Proyección de Ingresos Año 1	
Cantidad de Unidades Vendidas	35.928
Ganancia Neta x Unidad	\$ 14
Ingresos	513.773

La cantidad de unidades vendidas surgen de la proyección de ventas declarada en la estimación de demanda inicial teniendo en cuenta que la organización sólo quiere distribuir el producto en puntos de venta que compartan el estilo con el que se identifica la empresa.

El precio al minorista surge del precio al público, se busca un precio final de \$70 para obtener un posicionamiento competitivo versus los competidores industriales y artesanales al tener una relación de precio \$0,7 por gramo.

Al desglosar el precio final se obtiene una facturación antes de impuestos de \$32, ya que los clientes minoristas en general marginan un 50% (\$23,4) sobre el precio de lista más IVA (\$14,8).

Luego la facturación debe desglosarse por los impuestos que se cobran a la organización, estos siendo Impuestos a las Ganancias (\$7,7) e Ingresos Brutos (\$1,1). Al poder deducirse impuestos a las ganancias por la mano de obra y la producción, la organización recibe \$1,1 por cada unidad. El precio de facturación luego de impuestos se resume en \$14,3

Al generar una utilidad de \$14,3 por unidad y al calcular una venta de 35.928 unidades la organización generará \$513.773 en el primer año.

## 6.4 Análisis de Inversión

### Período de Recupero

El período de recupero para el plan de negocios es de seis (6) meses.

El objetivo de ventas acumulado para el sexto mes es de 9.014 unidades vendidas, cada una genera una utilidad de \$14,3. Se planteó una venta inicial de 908 unidades en el primer mes que irá incrementando en un 20% en cada mes hasta lograr a lo largo del año una venta acumulada de 35.928 unidades.

Al considerarse la facturación por la venta de 9.014 unidades restando los costos variables y fijos del plan de negocios la empresa ganará una utilidad neta de \$128.895. De esta forma podrá recuperar la inversión inicial de \$101.500.

En detalle:

Flujo x Mes	Inversión	Utilidad	Acumulado
Inversión Inicial	-101.500		-101.500
Ganancia Mes 1		12.980	-88.520
Ganancia Mes 2		15.577	-72.943
Ganancia Mes 3		18.692	-54.251
Ganancia Mes 4		22.430	-31.821
Ganancia Mes 5		26.916	-4.904
Ganancia Mes 6		32.300	27.395
Total	-101.500	128.895	

### TIR

La tasa de rendimiento del plan de negocios para un año es de 80% al considerar que en el primer año la empresa tendrá una utilidad de \$513.774 y una inversión inicial de \$101.500.

La tasa interna de retorno considera que el proyecto es aceptable ya que el costo de oportunidad del capital es menor que la tasa interna de rendimiento, dando la seguridad de que el proyecto tiene un VAN positivo (Brealey y Myers).

## 6.5 Estados de Resultados

A continuación se detallan los Estados de Resultados de los años 1, 3 y 5 para el plan de negocios planteado.

Estado de Resultados 1er Año		Estado de Resultados 3er Año		Estado de Resultados 5to Año	
Ventas	1.149.703	Ventas	7.588.038	Ventas	17.073.085
Costo de Producto Vendido	284.551	Costo de Producto Vendido	1.248.865	Costo de Producto Vendido	1.873.297
<b>Margen Bruto</b>	<b>865.151</b>	<b>Utilidad Bruta</b>	<b>6.339.173</b>	<b>Utilidad Bruta</b>	<b>15.199.788</b>
Gastos Administrativos y Comerciales	33.233	Gastos Administrativos y Co	44.228	Gastos Administrativos y Co	51.341
<b>Resultados Antes de Impuestos</b>	<b>831.918</b>	<b>Resultados Antes de Impues</b>	<b>6.294.946</b>	<b>Resultados Antes de Impues</b>	<b>15.148.447</b>
Impuesto a las Ganancias	-277.402	Impuesto a las Ganancias	-3.319.766	Impuesto a las Ganancias	-7.469.475
Ingresos Brutos	-40.240	Ingresos Brutos	-322.492	Ingresos Brutos	-725.606
Impuestos de Producción	-503	Impuestos de Producción	-3.320	Impuestos de Producción	-7.469
<b>Utilidad Neta</b>	<b>513.774</b>	<b>Utilidad Neta</b>	<b>2.649.368</b>	<b>Utilidad Neta</b>	<b>6.945.896</b>

## 7. Equipo

En esta sección profundizaremos las características de los socios fundadores, su rol y cómo los roles se complementan unos a otros.

### 7.1 Socios

Los socios fundadores son tres, cada uno tiene orígenes, edades y experiencias distintas que ayuda a la organización a poder desempeñarse en distintas áreas necesarias para el modelo de negocios como en Marketing, Contabilidad, Agronomía y Negociación con los Clientes.

Por un lado está el primer socio fundador llamado Rafael Garcia, licenciado en Relaciones Públicas en la Universidad Argentina de la Empresa. Rafael tiene una larga trayectoria dentro de la industria del mercado masivo desempeñándose como director en marketing, logística y ventas en distintas compañías. A lo largo de su carrera pudo especializarse en

tres áreas clave para el modelo de negocios: innovación de producto, red de distribución, negociación con los clientes. Su experiencia en la innovación de fue con productos agrícolas como el vino, en la cual pudo convertir un vino clásico en un vino Premium usando sus orígenes como agregado de valor; esta experiencia es necesaria a la hora de elaborar el producto Premium que se diferencie por sus orígenes naturales y mendocinos. Por otro lado, la experiencia en red de distribución ayudará a la organización a elegir estrategias claras a la hora de elegir la ruta del producto al mercado y dará la oportunidad de contactar distribuidores asentados con los clientes de su zona en distintas áreas del interior del país. Por último, Rafael pudo desarrollar durante su carrera en ventas habilidades y experiencia en negociación con los clientes, lo que generó confianza con distintos clientes potenciales como mayoristas, supermercados y distribuidores y conocimiento sobre sus formas de trabajo. El socio fundador aportará un 50% de la inversión inicial.

Por otro lado, el segundo socio fundador es Bruno Barri, dueño del campo productor de fruta en Santa Rosa, Mendoza aportando al modelo de negocios activos y expertise para la producción de fruta además de su red de contactos dentro de la industria de la fruta mendocina. Bruno dará al modelo de negocios producir la mayor parte de la fruta necesaria para elaborar el producto dentro de su campo, cediendo al negocio un porcentaje de la producción de su campo que produce fruta desde hace 10 años; de este modo se podrá evitar una gran inversión inicial para producir la fruta, eliminará la necesidad de tener proveedores de fruta para completar el producto. Por otro lado, su expertise en la producción y comercialización dentro de la industria de la fruta en Mendoza da la posibilidad de bajar el riesgo de inversión en el modelo de negocio ya que, en caso de fracaso, la fruta puede utilizarse para la venta tradicional ya pactada con clientes antiguos del campo productor. Al igual que Rafael, aportará un 50% de la inversión inicial.

Por último, existe un tercer socio fundador, Gonzalo Garcia Medan. Gonzalo es un futuro licenciado en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés con experiencia de trabajo en el consumo masivo en dos compañías, Unilever y Cervecería y Maltería Quilmes especializándose en ventas y marketing. El aporte de

Gonzalo hacia el modelo de negocio será el seguimiento y ejecución de las acciones que haga la organización; hará seguimiento y análisis de costos, logística, marketing y ventas.

## **8. Aspectos Impositivos y Propietarios**

### **8.1 Estructura Societaria**

La estructura societaria será una Sociedad Responsable Limitada (SRL) ya que es la estructura que mejor se adhiere al tipo de relación entre socios y el tamaño de empresa proyectado según la Ley General de Sociedades N. 19.550 de 1984.

Al ser una SRL la organización puede tener los siguientes beneficios:

- Limitar la responsabilidad de los socios exclusivamente al capital invertido y no arriesgar el patrimonio personal de cada socio; creando menor riesgo ante problemas judiciales para los socios. Las sociedades anónimas gozan del mismo beneficio; sin embargo, son más costosas.
- La transmisión de la cuota es libre y en caso de ser transferida la pertenencia se debe entregar un título de transferencia aprobado por el cedente y adquirente. En caso de fallecimiento de alguno de los socios, el título es hereditable. Este beneficio crea flexibilidad y seguridad para el patrimonio de los socios ya que pueden desligarse o pasar la pertenencia de la propiedad libremente.
- Cada cuota invertida da derecho a un voto; gracias a este beneficio los directores pueden tomar decisiones de forma justa.
- Los gerentes son igualmente responsables que los directores, creando mayor sentido de pertenencia y responsabilidad a los gerentes en caso de que la organización crezca en estructura.
- Se hace un solo balance anual, generando más tiempo para la operación de los directores de la organización.

La constitución de una Sociedad Responsable Limitada debe seguir los siguientes pasos según la Ley General de Sociedades:

1. Nombre, edad, estado civil, nacionalidad, profesión, domicilio, número de documento de identidad de los socios;
2. Fecha del instrumento de constitución;
3. La razón social o denominación de la sociedad;
4. Domicilio de la sociedad;
5. Objeto social;
6. Plazo de duración;
7. Capital social;
8. Composición de los órganos de administración y fiscalización, nombres de sus miembros y, en su caso, duración en los cargos;
9. Organización de la representación legal;
10. Fecha de cierre del ejercicio;

## 8.2 Patente de la Marca

La patente de la marca permite un derecho exclusivo para la comercialización del producto con la oportunidad de diferenciarlo del resto dentro del mercado; la patente es necesaria para empezar a construir una identidad de la marca que este protegida para que se pueda seguir agregando un valor diferencial en el tiempo sin que terceros aprovechen de su imagen para su propio beneficio. Es decir que la patente de la marca es un pilar fundamental a la hora de emprender con la imagen natural, local y saludable.

El registro de la marca dará los siguientes derechos a la organización (Argentina.gob.ar):

- El derecho a utilizar de manera exclusiva la marca en el mercado económico.
- Derecho a transferir el dominio de la marca a terceros, ya sea a título oneroso o - gratuito.
- Derecho a licenciar el uso, de manera exclusiva o no, a favor de terceros.
- Derecho a impedir que terceros sin autorización, utilicen dicha marca.

- Derecho a oponerse a la inscripción en el INPI de signos confundibles con el suyo.
- Solicitar ante los Tribunales competentes la nulidad de otras marcas posteriores que sean confundibles con la marca de su propiedad.

Es decir que al crear una patente, además de poder comercializar libremente, el estado protege la identidad de la marca ante potenciales competidores que quieran tomar ventaja de la construcción de marca hecha por la organización.

### **8.3 Permisos y Habilitación**

Para producir y comercializar el producto alimenticio se necesitan los siguientes permisos y habilitaciones: RNPA y RNE.

El RNE, Registro Nacional de Establecimiento, es un registro que habilita al establecimiento, es decir al campo productor, a producir alimento. Esta habilitación es concedida por las autoridades sanitarias jurisdiccionales y otorga la posibilidad de producir cualquier tipo de alimento asegurando que se cumplen con las características exigidas por el estado en términos de higiene y seguridad para su elaboración, depósito y transporte (Anmat).

El RNPA, Registro Nacional de Productos Alimenticios, es la habilitación sanitaria que asegura que el producto alimenticio es apto para ser comercializado en el mercado argentino. Para obtener el permiso RNPA es necesario haber sido habilitado con el RNE (Anmat).

### **8.4 Aspectos Impositivos**

La comercialización y producción creará la obligación de pagar los siguientes impuestos al estado nacional:

- Impuesto a las Ganancias y Ganancia Mínima Presunta.
- Impuesto al Valor Agregado.



- Impuestos al Crédito y Débito en cuentas bancarias.

Por otro lado los impuestos provinciales a la provincia de Mendoza serán los siguientes:

- Impuestos sobre los Ingresos Brutos
- Impuesto Inmobiliario

## 9. Implementación

### 9.1 Puesta en Marcha

	2018											2019					
	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	
<b>Creación de Sociedad y Permisos</b>																	
Alta de Sociedad																	
Patente																	
Habilitaciones (RNE, RNPA)																	
<b>Operaciones</b>																	
Cultivo																	
Cosecha																	
Secado																	
Empaquetado																	
Diseño Packaging																	
Planificación Red de Distribución																	
Negociación con los Clientes																	
Entrega de Productos																	
Control y Armado Exhibición																	
Balance anual																	

El diagrama de Gantt demuestra cómo comenzará el modelo de negocios. Primero se conseguirán los permisos y habilitaciones para producir y comercializar el producto de forma segura y con una marca exclusiva mientras se cultiva y se cosecha la fruta. Una vez terminados los permisos y en momentos de cosecha se armará la red de distribución y se negociará con los clientes pactando las formas de venta y exhibición necesaria para construir la imagen del producto. Una vez distribuidos los productos se trabajará en mejorar la entrega y alinear la venta al consumidor final con la imagen, precio y distribución para que el producto se muestre y rote en los puntos de venta creando mayor volumen y economía de escala para la organización.

## 9.2 Riesgos

El modelo de negocios presenta riesgos de perjuicios legales y riesgo financiero.

Por el lado legal, la sociedad enfrenta riesgos de accidentes con sus empleados y contra terceros. Al producirse la fruta en el establecimiento propio la sociedad es responsable de los trabajadores que estén ejerciendo su trabajo dentro del campo de producción en Santa Rosa y su transporte hasta allí. Por otro lado, en el caso de haber un accidente con un consumidor del producto, la empresa también sería responsable del accidente. Estos riesgos pueden crear problemas legales y llevado al extremo podría producir la pérdida de la sociedad y la marca para los fundadores.

Por otro lado, el riesgo financiero puede ocurrir si el modelo de negocios no tiene éxito y no se crea una demanda que pueda repagar la inversión en el negocio. En caso de fallar la inversión inicial no podrá repagarse; de todas formas, los costos fijos y costos variables de la producción podrán recuperarse al utilizarse la fruta para la venta mayorista a otros clientes del campo como sucede en el presente con la producción actual.

## 9.3 Salida del Negocio

La salida del negocio representa volver al modelo de negocio del campo actual y el desmantelamiento de la sociedad. En caso de no crecer en estructura de personal la sociedad debería separarse y los costos de producción deberían repagarse con venta de fruta al por mayor dando a pérdida la inversión inicial en diseño, packaging, patente y registros.

## Bibliografía

- Nielsen. 2016. “¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?”.  
<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2016/Que-hay-en-nuestra-comida-y-en-nuestra-mente.html>
- Nielsen. 2017. “La revolución de los Alimentos de América Latina; la salud es una prioridad para el consumidor”.  
<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2017/La-revolucion-de-los-alimentos-en-America-Latina-la-salud-es-una-prioridad-para-el-consumidor.html>
- Nielsen. 2015. “Salud y Bien Estar: Tendencias en LATAM”.  
<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2015/salud-y-bienestar-tendencias-en-Latam.html>
- María Gabriela Ensinck. 2017. “Hay cada vez más productos para celíacos pero son 150% más caros” El Cronista.  
<https://www.cronista.com/informaciongral/Hay-cada-vez-mas-productos-para-celiacos-pero-son-casi-150-mas-caros-20170127-0059.html>
- Nielsen. 2015. “¿Qué buscan los consumidores al elegir un alimento saludable?”.  
<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2015/atributos-saludables.html>
- Nielsen. 2016. “53% de los argentinos pagaría más por alimentos o bebidas que contengan ciertos ingredientes”. <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/53-por-ciento-de-los-argentinos-pagaria-mas-por-alimentos-o-bebidas-sin-ciertos-ingredientes.html>
- Nielsen. 2015. “Crece el consumo de productos saludables alrededor del mundo”.  
<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2015/Categorias-saludables-alrededor-del-mundo.html>
- Nielsen. 2017. “Productos Premium una categoría con potencial en la Argentina”.  
<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/productos-premium-una-categoria-con-potencial-en-Argentina.html>

- Damián Kantar. 2015. “Snacks: la movida se agiganta y suma nuevos jugadores.” Clarín. [https://www.clarin.com/economia/snacks-movida-agiganta-nuevos-jugadores\\_0\\_S1QmybFPXg.htm](https://www.clarin.com/economia/snacks-movida-agiganta-nuevos-jugadores_0_S1QmybFPXg.htm) /
- Carlos Manzoni. 2013. “El mercado de los snacks salados mueve millones”. La Nación <http://www.lanacion.com.ar/1604940-el-mercado-de-los-snacks-salados-mueve-millones>
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. 2010. “Programa de Alimentación Saludable”. <http://www.buenosaires.gob.ar/educacion/alimentacion-saludable/ley-de-alimentacion-saludable-en-la-escuela>
- Chan Kim y Renée Mauborgne. 1990. “La Estrategia de Océano Azul”. Harvard Business School Press
  - Customer Insight Information Unilever, entrevista primaria. Agosto 2016
  - ITBA. 2016. “Snack n Health”.
  - Bygrave, W y Zacharakis, A. 2008. *Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping*. En Entrepreneurship, 83-165. EEUU: Wiley & Sons.
  - Oesterwalder, A y Pigneur, Y. 2009. Generación de Modelos de Negocios. SEECYT.
  - Michael E. Porter. 1979. Las 5 fuerzas competitivas que forman la estrategia. Boston: Escuela de Administración de Negocios, Harvard.
  - Roberto Dvoskin. 2004. *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Granica.
  - Krajewski, Ritzman y Malhorta. 2008. *Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor*. México: Pearson.
  - Lavolpe, Capasso y Smolje. 2010. *Presupuesto y Gestión*. Buenos Aires: La Ley.
  - Brealey y Myers. 1980. *Principios de Finanzas Corporativas*. Madrid: Mc Graw-Hill
  - Infoleg. 1984. *Ley de Sociedades Comerciales. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos*. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/texact.htm>
  - Argentina.gob.ar. Registrar una Marca. <https://www.argentina.gob.ar/registrar-una-marca>
  - Anmat. *Acerca del RNE y RNPA*. <http://www.anmat.gov.ar/Alimentos/acerca.asp>

## **Anexos**

### **Anexo 1**

El Estudio Global de Nielsen sobre Salud y Percepciones de Ingredientes, se realizó entre el 1 y el 23 de marzo de 2016. Fueron encuestados más de 30.000 usuarios de Internet en 63 países en Asia Pacífico, Europa, América Latina, Medio Oriente, África y América del Norte. La muestra incluyó usuarios de Internet que accedieron a participar y tiene cuotas por edad y género para cada país, que se pondera para representar a los usuarios de Internet. Debido a que la muestra está basada en aquellos que accedieron a participar, no se pueden calcular estimaciones teóricas de error de la muestra. Sin embargo, una muestra probabilística de tamaño equivalente tiene un margen máximo de error de  $\pm 0.6\%$  a nivel global. Este estudio de Nielsen está basado en el comportamiento solamente de aquellos con acceso a Internet. Las tasas de penetración de Internet varían según el país. Nielsen utiliza un estándar mínimo de reporte de 60% de penetración de Internet o 10 millones de población online para incluir en el estudio.

Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo 2

Alianzas	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los Clientes	Segmentos de Clientes
<p>El socio de la idea de negocio, el proveedor de packgng y los clientes son alianzas clave</p> <p><u>Socio</u>: provee fruta al costo de producción</p> <p><u>Proveedor Packaging</u>: pack adaptable al estilo de vida del consumidor ofreciendo fruta para comer en cualquier momento y lugar</p> <p><u>Clientes</u>: activación de marca y experiencia de compra al vender al consumidor</p>	<p>Los procesos que requiere la propuesta de valor son la producción y empaquetado, la relación con los clientes y la construcción de marca.</p>	<p>Las ventajas del alimento saludable en formas cómodas y accesibles como las del snack tradicional</p>	<p>Relación a través de la identificación de la marca con el bienestar y el estilo de vida saludable; se impulsará con la experiencia de compra, el packaging y el uso</p>	<p>El producto será segmentado hacia dos categorías de clientes: jóvenes entre 18 y 35 años con mucha información y educación en la buena alimentación y madres que quieren alimento saludable para sus familias</p>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Los recursos clave de la idea de negocio son la fruta, el diseño y tecnología del packaging y la expertise en comercialización.</p>		<p><b>Canales</b></p> <p>El producto se venderá en el canal indirecto a través de distribuidores y mayoristas que distribuyan nuestro producto a tiendas orgánicas, cafés y kioscos y en el canal directo a través de supermercados y cadenas de cafés</p>	
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>La estructura de costos está dividida en dos:</p> <p>La <u>producción</u> compuesta por: la fumigación, mantención y mano de obra en el campo del socio, la terciarización de deshidratación de la fruta y packaging.</p> <p>La <u>comercialización</u> compuesta por: el transporte y el margen del cliente.</p>		<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p> <p>La fuente de ingreso proviene del minorista que compra nuestro producto al tener consumidores que demandan el producto.</p>		

## Anexo 3

	BETTER OPPORTUNITIES	WEAKER OPPORTUNITIES
<b>CUSTOMER</b>		
Identificable	<p>PTA: millenials y generación Y educados en alimentación</p> <p>STA: padres que cuidan la salud de sus hijos</p> <p>TTA: personas que buscan adelgazar a</p>	

	través de la comida	
Demographics	Género Indistinto	
	Edad: entre 15 y 35 años	
Psychographics	Cuidan su salud	
	Buscan adelgazar	
	Pagarían más por un producto artesanal	
	Aspiran una estilo de vida de bien estar	
<b>TRENDS</b>		
Macro market		Mercado de snack maduro, distintas variedades y marcas (industriales y artesanales)
Target market	El mercado es grande, la oferta pequeña. Poca presencia en consumo masivo y ninguna marca industrial en el segmento de fruta	
Window of opportunity	El mercado está en crecimiento y no existen marcas en el mercado masivo que comercializa fruta deshidratada y no hay gran presencia de marcas con imagen natural	Existen marcas incursionando en el mercado de snacks nutritivos; sin embargo, no existe un claro ganador en el mercado ni hay marcas definidas en cada categoría de snack saludable



Market structure	El mercado de snacks está en su madurez aunque siga creciendo; de todas formas la categoría de snacks saludables puede crear un punto de inflexión	
<b>MARKET SIZE</b>		
How many	El mercado de snacks argentino facturó U\$D727.056.000 en el 2016	
Demand	Al tener en cuenta las preferencias del consumidor argentino para la categoría de snack saludable premium con imagen artesanal podría ocupar 7,64% del mercado	Otras marcas están incursionando en los snacks saludables; si bien no hay un claro ganador en el mercado, empresas industriales quieren aprovechar la ventana en el crecimiento del mercado para implementar sus marcas
<b>MARKET GROWTH</b>		
Rate	16% en 2 años	
<b>PRICE/FREQUENCY/VALUE</b>		
Price		GM < 40%
Frequency	Gran rotación+	
Value		Penetration pricing
Operating expenses		Large and fixed
Net Income Margin		<10%
Volume		Moderate
<b>DISTRIBUTION</b>		
Where are you in the value chain?		La idea de negocio es el productor del producto; pierde poder con los clientes minoristas al depender de ellos en la

		distribución
<b>COMPETITION</b>		
Market structure		El mercado de snacks saludables está desarrollado por empresas industriales y marcas indirectas en las distintas categorías; las marcas industriales tienen presencia en todos los canales y las marcas indirectas se venden exclusivamente en el canal indirecto
Number of direct competitors	Nadie provee exactamente el mismo producto	
Number of indirect competitors		Varios: marcas industriales que venden snacks saludables de semillas, frutos secos y mixes con fruta deshidratada
Number of substitutes		Algunos, como se mencionó arriba.
Stealth competitors		
Strength of competitors		Fuerte ya que existe marcas industriales con peso en los clientes y poder de financiación
<b>KEY SUCCESS FACTORS</b>		

Relative position	Posición fuerte por una idea innovadora, tenencia de materia prima y experiencia en el mercado	
<b>VENDORS</b>		
Relative power		Clientes minoristas tienen mucho poder en la cadena de valor ya que de ellos depende la distribución
Gross margins the control in the value chain		Se llevan los mayores márgenes, ya que proveen al consumidor el bien con una marginación promedio de 40%
<b>GOVERNMENT</b>		
Regulation	Regulación media ya que es alimento saludable promovido por el gobierno; de todas formas hay especial atención en la sanidad del producto	
Taxes		Los impuestos son de intensidad alta
<b>GLOBAL ENVIRONMENT</b>		
Customers	Existe la demanda y es necesario crear un producto que se adapte a las necesidades del consumidor y al mismo tiempo haya oferta para el mismo	

Competition		Hay competencia, los productos con propuesta de valor más similar no ofrecen el producto donde están el 100% de los consumidores
-------------	--	--

## Anexo 4

Entrevista primaria a Rafael Garcia, Director Comercial de Pernod Ricard Andes 29 de Agosto de 2017:

- Gonzalo: ¿Cómo comunicas el espíritu de las marcas en puntos de venta que no son propios?
- Rafael: Se trata de una ida y vuelta con el cliente, por medio de negociaciones y con mucha comunicación entre ambas partes. Se puede generar espacios con características que ayudan a transmitir la imagen de nuestras marcas en el punto de venta mostrándole al cliente como puede beneficiarse a través de estos espacios.
- Gonzalo: ¿Cómo construye la imagen de sus marcas Pernod Ricard?
- Rafael: Si bien la empresa tiene campañas de comunicación, tratamos de diferenciarnos contra nuestros competidores con la mecánica comercial del punto de venta tratando de tener mejor exhibición, precio y distribución que nuestro competidor Diageo que se diferencia por centrarse en las campañas de comunicación más que en el punto de venta.
- Gonzalo: ¿La inversión para trabajar el punto de venta es compartida entre Pernod Ricard y el cliente minorista?
- Rafael: No, la inversión, el material publicitario y el orden depende de nuestro equipo de ventas. Sin nuestro apoyo y seguimiento constante el cliente no va a

hacerlo ya que su foco está en el negocio en general. Necesitamos un seguimiento continuo de los puntos de venta.

- Gonzalo: ¿Es necesario segmentar los puntos de venta para construir la imagen?
- Rafael: Sí, pero no excluirlos. En nuestros lanzamientos e inversión segmentamos los puntos de venta concentrándonos en los que creemos que nos dan mejor imagen, lo hacemos viendo su ubicación y su peso de market share en facturación, tratamos de elegir ubicaciones de clase media y alta y buscamos que el punto de venta tenga un peso significativo en el share de facturación con el objetivo de comenzar con una imagen Premium. De todas formas, una vez lanzado el producto, no segmentamos el punto de venta sino que tratamos de generar una experiencia en todos nuestros puntos de distribución, lo único que variamos es el nivel de inversión en materiales y promociones.

## Anexo 5

Entrevista primaria a Antonio Mosteiro, Presidente de Mondelez Argentina 23 de Marzo de 2017:

- Gonzalo: ¿Antonio qué piensas de los snacks nutritivos?
- Antonio: Creo que es una tendencia que está creciendo a nivel mundial y que crea una exigencia por parte de la gente hacia nuestra compañía pero creo que todavía no es una amenaza para nuestra industria.
- Gonzalo: ¿La nueva tendencia provocó cambios en Mondelez?
- Antonio: Al tener consumidores más conscientes en lo que comen cambiamos algunas recetas en nuestros productos y empezamos a utilizar ingredientes naturales reemplazándolos por los industriales que usábamos históricamente.
- Gonzalo: ¿Crees que Mondelez en un futuro adquiriría o lanzaría una línea de productos saludables?
- De hecho en EEUU la compañía adquirió una empresa de snacks saludables, allá la tendencia es más grande y amenazante que en Argentina, acá la tendencia es un nicho de mercado que aún es muy pequeño y no está en la visión de la compañía.

## Anexo 6

Entrevista Secundaria a Eduardo Oglot, Director de Compras de La Anónima 17 de Marzo de 2017:

- Rafael: Eduardo ¿qué opinas de los productos saludables en la industria Argentina?
- Eduardo: Los productos saludables están creciendo en variedad y al mismo tiempo la gente está buscando cada vez más los productos. Se ve una “concientización” de las comidas, la gente está cada vez más preocupada por su salud alimentaria y como supermercado debemos adaptarnos a este cambio.
- Rafael: ¿Cómo se están adaptando al cambio en la preferencia de los consumidores?
- Eduardo: Estamos pensando en espacios de estilo de vida saludable para que nuestros clientes puedan ver la variedad de productos en un solo lugar, la idea es crear un espacio de exhibición para marcas saludables y mostrar un estilo artesanal que acompañe el estilo saludable.
- Rafael: ¿Por qué no comenzaron?
- Eduardo: A pesar de que existen varios proveedores de alimentos saludables, entre ellos snacks nutritivos como la idea que me comentaste no pudimos encontrar proveedores con una oferta constante durante todo el año. Para nuestro negocio esto puede ser muy dañino ya que buscamos pronosticar las compras y ventas con presupuestos anuales y se convierte muy engorroso trabajar productos que tienen un período de oferta inconstante.