



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

Plan de negocios: Açai porteño

Autor: Fabián Andrés Garbarini

DNI: 31090443

Director de Tesis: Alejandro Fernández Coya

Buenos Aires, 2018



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (MBA)

PLAN DE NEGOCIOS:

AÇAÍ PORTEÑO

AUTOR: FABIÁN ANDRÉS GARBARINI

DNI: 31.090.443

DIRECTOR DEL TRABAJO: ALEJANDRO FERNANDEZ COYA

BUENOS AIRES, 2018

INDICE

CLÁUSULA DE ORIGINALIDAD	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	4
INTRODUCCIÓN	6
MARCO TEÓRICO.....	8
LA INDUSTRIA.....	11
El Sector Industrial.	11
Fuerzas Competitivas	11
Análisis PEST.....	14
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	18
Mercado	18
Investigación de Mercado	20
PROPUESTA DE VALOR.....	24
Modelo de Negocio – Canvas.....	24
Cadena de Valor	29
Análisis FODA	30
PLAN DE MARKETING.....	32
Diferenciación	32
Producto.....	33
Distribución: Puntos de Venta	35
Táctica de Precio	37
Plan de Comunicación.....	38
PLAN DE OPERACIONES.....	42
Abastecimiento	42
Operación.....	45
Costeo de Producto.....	49
P&L Operativo	52
PLAN FINANCIERO	54
Inversión Inicial	54
Estado de Resultados Proyectado.....	55
Flujo de Fondos Proyectado.....	57
Valuación del Proyecto.....	58

CONCLUSIONES	59
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	60
BIBLIOGRAFIA.....	61
ANEXO	64
Proyecciones provinciales de población por sexo y grupo de edad - INDEC	64
Consumo de helado en Argentina.....	65
Investigación de Mercado.....	66
Estado de Resultados Proyectado – Año 1.....	71
Estado de Resultados Proyectado – Año 2.....	72
Estado de Resultados Proyectado – Año 3.....	73
Estado de Resultados Proyectado – Año 4.....	74
Estado de Resultados Proyectado – Año 5.....	75



Universidad de
San Andrés

CLÁUSULA DE ORIGINALIDAD

Expreso mi compromiso que el presente Trabajo Final es de mi exclusiva y original elaboración. Sólo las citas y referencias debidamente señaladas pueden ser de terceros, acorde a los usos, estilos y normas en vigencia en este sentido, que serán debidamente tratadas y aplicadas en el Taller de Trabajo Final, siguiendo la bibliografía de apoyo.



Lic. Fabián A. Garbarini

Universidad de
San Andrés

RESUMEN EJECUTIVO

El Açai es una de las frutas más nutritivas del mundo. Crece en una palmera nativa de la Selva Amazónica en forma de racimos llamados "cachos", es una fruta redonda, pequeña, de color morado oscuro, de ligero sabor amargo pero agradable al paladar.

Numerosos estudios e investigaciones han demostrado que este alimento es un "súper alimento" por la gran cantidad de propiedades nutritivas y saludables que aportan a la alimentación del ser humano: alto contenido de antioxidantes, vitaminas A y C que fortalecen el sistema inmunológico y la piel, complejo vitamínico B y vitamina E, posee ácidos grasos esenciales omegas 3, 6 y 9 que son las grasas "amigas" del cuerpo humano, aporta una gran cantidad de fibra que ayuda al sistema digestivo y reduce el riesgo de desarrollar algunos tipos de cáncer, es extremadamente rico en proteína orgánica vegetal, posee una gran cantidad de minerales tales como el fósforo, zinc, magnesio, hierro, calcio y potasio, ayuda a mantener una función cardíaca saludable, normaliza el colesterol y mejora la agudeza visual y mental.

Más allá de esta gran cantidad de propiedades, el açai posee una característica fundamental: es muy rico.

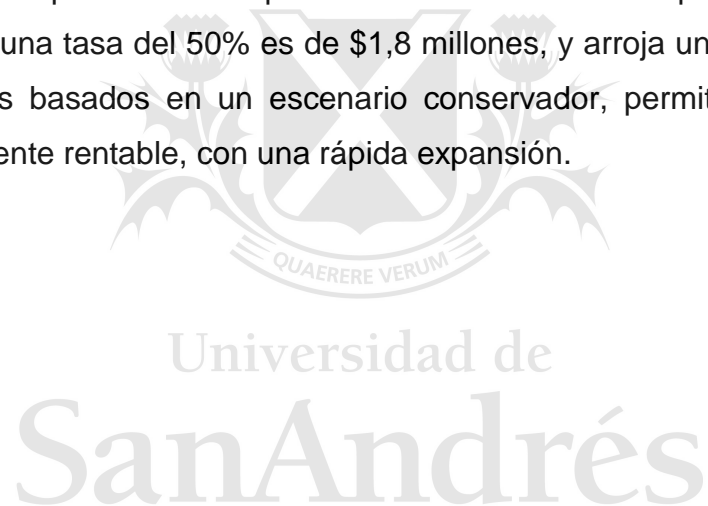
En Brasil, la industria del açai se encuentra ampliamente desarrollada, desde la cosmética hasta la gastronomía. Es puntualmente en la gastronomía, que en base al açai, se desarrolló un batido helado cremoso, que junto con diferentes agregados como frutos secos, granola, cereales, se convirtió en un alimento conocido como "açai na tigela", muy consumido tanto en las playas bajo el sol, como desayuno, y antes o después de un entrenamiento.

Pero este alimento ha superado los límites de la playa, y hoy se lo puede encontrar en los principales centros comerciales de San Pablo, Nueva York, Barcelona, Tokyo, y otras grandes ciudades, bajo este formato.

El siguiente plan de negocios hace uso de la gran cantidad de propiedades que posee este alimento, y aprovecha una oportunidad inmensa que existe hoy en Buenos Aires relacionada con la tendencia de una alimentación saludable y nutritiva, junto con una vida activa.

Bajo estas premisas nace Açaí Porteño, un lugar que ofrece una experiencia diferencial de consumo, con una atención relajada y distendida, donde los clientes no solo consumirán un “súper alimento” sino que también compartirán un lugar de encuentro, que por momentos los trasladará a un momento de máximo placer, las vacaciones en la playa, y por momentos los invitará a disfrutar de una experiencia gastronómica adaptada al perfil porteño.

El negocio se materializa a través de locales comerciales con diferentes formatos, que permitirán instalarse cerca del cliente objetivo, manteniendo relaciones estables de costos que permitirán un P&L operativo superior al 30%. Con una inversión inicial cercana a \$1 millón, el proyecto promete una recuperación en 2 años y medio, para luego reinvertir en la apertura de otro local, logrando su recuperación en apenas 10 meses. El VAN para el proyecto calculado con una tasa del 50% es de \$1,8 millones, y arroja una TIR del 89%. Estos números basados en un escenario conservador, permiten augurar un negocio altamente rentable, con una rápida expansión.



INTRODUCCIÓN

El presente Plan de Negocios, es un trabajo de integración y aplicación, en el que se utilizan diversas teorías, herramientas, supuestos y metodologías aprendidas en las diversas disciplinas y asignaturas que se dictaron en la Maestría de Administración de Negocios (MBA) de la Escuela de Administración y Negocios de la Universidad de San Andrés.

Toda la información que leerán a continuación proviene de diferentes fuentes, entre ellas, herramientas de investigación de mercado, como ser encuestas y entrevistas a diferentes personas relacionadas con la temática en cuestión, las asignaturas de la Maestría en Administración de Negocios (UdeSA) y de la experiencia profesional del autor del trabajo.

Como profesional en ciencias económicas, he desarrollado mi carrera laboral en diferentes organizaciones de distinta naturaleza, comencé siendo vendedor en empresas privadas, formé parte de un equipo de pasantes en un organismo público, fui consultor de empresas ofreciendo asesoramiento profesional en procesos en una de las consultoras con más prestigio a nivel mundial, y finalmente, ingresé en el área de operaciones en una prestigiosa empresa argentina dedicada al rubro cafeterías y alfajores. En la actualidad, me desempeño como Jefe de Red Internacional en esta empresa.

A lo largo de este camino, he vivido diferentes experiencias profesionales, de las cuales fui aprendiendo y especializándome en los procesos de back-office y del front-office, estas características son las que hoy me permiten desarrollar este Plan de Negocios.

El trabajo cuenta con ocho secciones bien específicas, en la primera se detalla el marco teórico básico bajo la cual está construido el Plan y se especifican brevemente las herramientas metodológicas que se utilizarán.

En la segunda sección se describe la Industria en la cual se encuentra posicionada la empresa. En esta sección se analizan las dinámicas claves del sector, los competidores actuales y potenciales, sustitutos, proveedores y clientes, por otro lado, se analiza la situación política, económica, social y tecnológica.

En la tercera sección se analiza la Oportunidad de Negocio, en este sentido, se analiza el mercado potencial y se desarrollarán los resultados de una investigación de mercado para poder entender el contexto de la demanda, sus necesidades, preferencias y propensión al consumo. En este capítulo se fijan las bases del por qué el proyecto es una oportunidad de negocio viable.

En la cuarta sección se describe la Propuesta de Valor del proyecto, se explica en profundidad el modelo de negocio, el producto y sus atributos diferenciales, y se realiza un análisis FODA del proyecto.

El quinto capítulo consiste en el Plan de Marketing, donde se explicará la estrategia de posicionamiento y diferenciación, el mercado target, y principalmente, se desarrollarán los conceptos de producto, precio, comunicación y distribución.

El sexto capítulo será dedicado a explicar el Plan de Operaciones, se detallarán los procesos involucrados en el negocio, desde el abastecimiento al producto final. A su vez, se detallarán los costos fijos y variables, el margen bruto y el margen neto de la operación, lo que permitirá establecer el punto de equilibrio.

En el siguiente apartado se desarrollará el Plan Financiero, en este capítulo se demostrará que todo lo descrito anteriormente tiene sentido, para esto, se especificará la inversión inicial, se desarrollará el Estado de Resultados Proyectado a 5 años, y finalmente se realizará la Valuación del Proyecto, incluyendo el análisis del VAN, la TIR y el Payback.

Por último, en el octavo capítulo, se desarrollará el Plan de Implementación, que incluirá un GANTT con las tareas y tiempos necesarios para poner en marcha la empresa.

MARCO TEÓRICO

Este apartado tiene como objetivo hacer un acercamiento a los contenidos teóricos básicos y a las herramientas de análisis que se utilizarán a lo largo del trabajo. Si bien son términos corrientes entre los profesionales de ciencias económicas, es importante describirlos brevemente para facilitar la posterior lectura y comprensión del Proyecto.

Cruz de Porter.

También conocida como “Análisis de las cinco fuerzas competitivas”, es una herramienta desarrollada por Michael Porter¹ en 1979, plasmada en su libro “Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior”.

Esta herramienta metodológica permite analizar el entorno competitivo de una empresa inserta en un sector industrial determinado, a partir de cómo interactúan con los jugadores claves.

Para esto lo divide en cinco fuerzas competitivas: los competidores actuales, los competidores potenciales, los competidores por productos sustitutos, los proveedores y los compradores.

El análisis consiste en comprender cuál es el grado de rivalidad con los competidores actuales, cuál es la amenaza de ingreso de nuevos competidores, cuál es la amenaza de que los consumidores reemplacen la empresa por sus sustitutos, cómo es el poder de negociación con los proveedores y cómo es el poder de negociación con sus clientes.

A partir de este análisis, Porter plantea que las empresas deben definir su estrategia competitiva.

¹ Porter, Michael. 1985. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

PEST.

El análisis PEST es un instrumento metodológico creado por el profesor de Harvard Business School, Francis J. Aguilar², en su libro *Scanning the Business Environment* en el año 1967. Esta herramienta plantea la necesidad de analizar el entorno organizacional mediante el entendimiento de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que influyen en la empresa, con el objetivo de clarificar el entorno en donde se desempeñará la organización.

FODA.

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica desarrollada por el profesor Albert S. Humphrey³ en el año 1974. Se trata de una matriz en donde se realiza un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y un análisis externo (Oportunidades y Amenazas) de la empresa.

Esta herramienta es fundamental para poder comprender cuáles son los factores internos en dónde hay que trabajar para mejorar, cuales en dónde hay que mantener la ventaja competitiva, cuales son las oportunidades que brinda el mercado y cuáles son las amenazas en las que hay que accionar para mantenerlas aisladas.

Cadena de Valor.

Es una herramienta de gestión desarrollada por Michael Porter⁴ en su libro "Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior". La herramienta plantea un esquema para realizar un análisis interno de la empresa, a partir de la desagregación de las actividades primarias y las actividades de apoyo, con el objetivo de comprender cómo agregan valor al negocio.

² Aguilar, Francis J. 1967. *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan.

³ Humphrey, Albert S. 1974. *MBO Turned Upside Down*. *Management Review*.

⁴ Porter, Michael. 1985. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

CANVAS.

The Business Model Canvas, es una herramienta de gestión estratégica creada por Alexander Osterwalder⁵. Propone una plantilla que permite visualizar y describir el modelo de negocio de una empresa a partir de la definición de diferentes elementos: los clientes, la propuesta de valor, los canales, la relación con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, los socios clave y la estructura de costos. Esta herramienta permite alinear las actividades de toda la empresa para desarrollar su estrategia de negocios.



⁵ Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, Tim Clark, and Alan Smith. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

LA INDUSTRIA

El Sector Industrial.

El Sector Industrial en el que competiría Açai Porteño podría ser definido como el de Retail Gastronómico en un sentido amplio. Y en un sentido más acotado y específico, podría ser definido como el sector de comercialización de alimentos naturales y nutritivos a través de locales gastronómicos, en este caso, basado en un insumo/producto central, el açai.

Fuerzas Competitivas.

Para determinar el atractivo del sector industrial es importante comprender la posición de los jugadores que lo componen, en este sentido, se analizará la fuerza competitiva de los competidores existentes, los potenciales, los sustitutos, los proveedores y clientes, en el mercado objetivo.

Rivalidad entre los competidores existentes.

En la actualidad, es muy difícil conseguir bebidas a base de açai en Buenos Aires. Si bien este producto va tomando cada vez más relevancia para las personas que practican deportes y buscan una alimentación acorde, no consiguen adquirir el producto fácilmente, ya que se encuentra en determinados comercios específicos tales como dietéticas, locales gourmet, o algunos bares y cafeterías. Por otro lado, para las personas que consumirían el producto por impulso y ocasionalmente, es muy difícil que lo reconozcan en algún menú o comunicación dentro de algún local.

La única marca que se encuentra actualmente en el mercado es Açai Frooty⁶, que si bien no sería un competidor directo, porque no tiene locales propios, es el proveedor de todos los comercios, ya sean gastronómicos donde sirven el producto listo para consumir, o locales en donde se vende el producto envasado

⁶ <http://acaifrooty.com.ar> Consultado: 15/04/2018

para consumo en el hogar, o inclusive, realiza ventas directas a través de su página web con entrega a domicilio, aunque presenta un claro problema de abastecimiento, ya que siempre tiene productos “agotados”.

Por todas estas razones, la rivalidad actual es sumamente baja, no hay una marca posicionada en la mente del consumidor, sino un producto. De esta forma, podría ser una gran oportunidad ser el primero en ingresar en el mercado a través de una marca en locales propios.

Amenaza de productos sustitutos.

Se podrían identificar diferentes productos sustitutos del açai. Por un lado, el más importante es el helado, en sus diferentes variantes y calidades: heladerías Premium (Rapa Nui, Volta, Freddo, Persicco, etc.), heladerías artesanales (Daniel, Lado Bueno, Vía Varese, etc.) heladerías de consumo masivo (Grido, Nicolo, Guapaletas, etc.) y locales con venta de cremas heladas (McDonald's, Burger King, Wendy, etc.). El posicionamiento de los helados en el mercado argentino es muy fuerte y se encuentra muy segmentado. Dadas sus características, es el principal sustituto y la primera opción que surge en la mente de los consumidores.

Otro jugador sustituto es el yogur helado, este producto ingresó al mercado hace apenas 8 años, y se posicionó como una alternativa a los helados, pero con características saludables y nutritivas (bajas calorías, sin grasas, calcio, vitaminas A y D, etc.). El modelo de negocios es similar, ya que se encuentra en pequeños módulos o góndolas dentro de centros comerciales, y a precios muy competitivos con el helado tradicional, y ofrece diferentes tipos de topping para personalizar el producto. Los principales jugadores son La Yogurtería (La Serenísima), Yogurtmanía, Zog, Yogutella, entre otros.

Otros posibles sustitutos son los locales comerciales, cafeterías y bares que comercializan licuados o batidos de frutas, bebidas heladas a base de pulpa de frutas (Frappes) y yogures con cereales.

El mercado de productos sustitutos es bastante competitivo, por lo que se puede establecer una amenaza alta para Açai Porteño.

Amenaza de nuevos ingresos.

Dado que el mercado es insipiente y el potencial de demanda es alto, es esperable el ingreso de nuevos competidores. Por este motivo, es fundamental ser el "First Mover", de manera de captar rápidamente al consumidor objetivo y lograr un buen posicionamiento de marca, que funcionará de barrera para los potenciales ingresos.

Dentro de los posibles nuevos jugadores se encuentra la marca Frooty, que podría expandir su formato de negocio e ingresar al mercado con tiendas de venta propia.

Otros ingresos podrían provenir de marcas brasileras que comiencen a otorgar franquicias en Buenos Aires.

Por estos motivos, se podría considerar que la amenaza de nuevos competidores es moderada.

Poder de negociación de proveedores.

El açai es una fruta que crece únicamente en la Selva Amazónica, cuyo principal país exportador es Brasil, aunque se puede encontrar algunos productores en Perú y Colombia. Este factor hace que el poder de negociación, en principio, se encuentre inclinado a favor de los proveedores. Pero debido a que es una fruta que abunda en la región, se pueden encontrar una gran cantidad de proveedores de diferentes regiones, con diversas calidades, formatos y precios, lo que equilibra un poco el poder de negociación.

Uno de los puntos clave del negocio es conseguir un proveedor confiable, que permita la entrega del producto con una cantidad y calidad constante, lo que conduciría a negociar un contrato equitativo para ambas partes, y asegure un horizonte estable, a pesar de la fluctuación del dólar.

Poder de negociación de los clientes.

Debido a que el producto aún no se encuentra establecido en el mercado, y se percibe una demanda insatisfecha por parte de los consumidores, se puede considerar que los clientes tienen un poder de negociación muy bajo. A su vez, dado que el mercado objetivo no tiene una referencia de precio, están dispuestos a pagar un precio alto por un producto de calidad, que hoy no existe.

De esta manera, Açai Porteño sería el primer jugador, posicionándose rápidamente como formador de precios, lo que le otorga, al menos en un principio, un gran poder de negociación con sus clientes.

Análisis PEST.

Para poder profundizar en los factores del entorno que podrían influenciar a la marca y el negocio, se realiza a continuación un análisis de las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas relacionadas.

Político.

Desde el punto de vista Político hay varios factores que influyen de manera positiva, o al menos, no afectan el giro del negocio.

Por un lado, el sistema actual de gobierno basado en la democracia permite confiar en el desarrollo económico a través de la seguridad del capital privado. Las instituciones actuales, que si bien, están cuestionadas, permiten en gran manera planificar a mediano plazo, brindando confianza sobre el desarrollo del país.

Por otro lado, dado que el principal insumo proviene de Brasil, es muy importante tener en cuenta que es un país perteneciente al MERCOSUR, lo que facilita la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre ambos países, a su vez, se eliminan derechos aduaneros y restricciones no arancelarias a la circulación de mercaderías. Este mercado común, basado en la cooperación entre países, garantiza de cierta forma la integración regional, con el objetivo de fortalecer el comercio entre ambos estados.⁷

Un último factor, desde el punto de vista político-económico, es la reciente promulgación y promoción de leyes que fomentan y facilitan el emprendedurismo. Entre estas, se encuentra la creación de un nuevo tipo

⁷ <http://www.mercosur.int/> Consultado: 31/03/2018

societario, la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), que permite constituir una sociedad en 24 horas, de manera simple y con muy bajo costo.⁸

Económico.

En el ámbito económico, hay ciertas variables a tener en cuenta que podrían influir de diferentes maneras en el negocio.

Uno de los puntos más importantes es el hecho de que la moneda utilizada para importar el açai es el dólar, por lo que, la fluctuación del mismo afecta directamente sobre el costo del producto.

Otro punto fundamental es la inflación, que si bien hoy está dentro de las prioridades de la agenda del gobierno y tiene una tendencia a la baja, es un factor que influye directamente en los costos, y en consecuencia, en los precios de venta.

Una disminución en el poder adquisitivo de la población en general, podría generar una baja en las compras de productos que no pertenecen al consumo básico, y en este sentido, también disminuiría la compra de productos por impulso y de consumo ocasional.

Social.

Desde el punto de vista social, se pueden identificar múltiples factores con incidencia positiva sobre el negocio.

Uno de ellos es el crecimiento de la tendencia a consumir alimentos saludables y nutritivos. Esta tendencia, comienza a convertirse costumbre dentro de los adolescentes y jóvenes de las principales ciudades. Según el reciente estudio Concern Monitor 360° realizado por Kantar Wordlpanel⁹, el 73% de los hogares argentinos están preocupados por su alimentación, y el 63% declaró que cambió sus costumbres para tener una alimentación más sana y nutritiva. Dentro de los

⁸ <https://www.argentina.gob.ar/sas> Consultado: 07/04/2018

⁹ <https://www.kantarworldpanel.com/la/Noticias/73-esta-preocupado-por-su-alimentacion>

Consultado: 15/11/2017

hábitos saludables que incorporaron se destacan el consumo de cereales (27%), jugos de fruta (21%) y fibras (20%) en su dieta.

Además de los cambios en los hábitos de consumo, hay un incremento en la práctica de deportes y actividad física. Según el estudio de Kantar Wordlpanel, dentro de las personas con una alta preocupación en su salud, el 77% afirmó practicar algún deporte o actividad física. En los últimos años se incrementaron el número de gimnasios y espacios para actividades deportivas en Buenos Aires. Según los últimos datos aportados por el Latin American Report elaborado por la International Health, Racquet & Sportsclub Association (Ihrsa), en Argentina funcionan alrededor de 7900 gimnasios y clubes deportivos a los que asisten unos 2,8 millones de usuarios (6,4% de la población total), es el quinto país con mayor cantidad de gimnasios del mundo. Otro estudio de la Universidad Abierta Interamericana (UAI) realizado a fines del 2015, estima el crecimiento del 49% al 58% de personas que practican actividades físicas al menos una vez por semana respecto del 2014 en Argentina.

Otro factor importante a tener en cuenta, es la preferencia que tienen los argentinos por vacacionar en las playas brasileras. En los últimos años, la pendiente siempre se mantuvo en ascenso, y se estima que durante el verano del 2018 se incremente en un 13% los visitantes respecto al año anterior, lo que implica 2,6 millones de argentinos en el año¹⁰. Este factor tiene una influencia positiva, ya que aumenta el nivel de prueba y conocimiento de açai, logrando un posicionamiento dentro de la alimentación de los turistas.

Tecnológico.

Dentro de los aspectos vinculados con la tecnología, no existen variables importantes que puedan influir en el giro del negocio. Esto se debe a que el equipamiento gastronómico necesario para la producción del producto final es relativamente simple y se encuentra desarrollado en el mercado.

¹⁰ <https://www.lanacion.com.ar/2077630-brasil-espera-un-aluvion-record-de-turistas-argentinos-en-el-verano> Consultado: 31/03/2018

Por otro lado, un factor importante para la comunicación y promoción de la marca, son las redes sociales y la publicidad on-line, por lo que es de vital importancia mantener una relación fluida en este aspecto.



Universidad de
San Andrés

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En este capítulo se realizará una breve descripción del Mercado Objetivo al que apunta el negocio, y luego se analizarán los resultados de una Investigación de Mercado realizada en base a una encuesta con 252 respuestas.

Mercado.

Dado que se encuentra muy poca información respecto del mercado del Açai en Argentina, se tomarán diferentes aspectos y características de la sociedad para poder estimar la potencialidad del mercado.

El target al que apunta la marca, desde un punto de vista socio-demográfico, en un comienzo, es el de hombres y mujeres entre 20 y 45 años, que vivan en la Ciudad de Buenos Aires, pertenecientes a un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto. Este target se podría ampliar en función de los habitantes del Gran Buenos Aires, en ese rango etario y nivel socioeconómico, que transitan diariamente por la Ciudad de Buenos Aires.

Este primer filtro permite identificar el máximo de mercado teórico. Para llevarlo a números, se podrían tomar los informes del último Censo Nacional del año 2010, la Encuesta Permanente de Hogares, y las Proyecciones provinciales de población por sexo y grupos quinquenales de edad (2010-2040), emitidos por el INDEC.

En dónde la población estimada entre 20-45 años para la Ciudad de Buenos Aires para el 2018 es de 1.106.384.

Y teniendo en cuenta la distribución de clases para Argentina de año 2017¹¹, la clase media típica (C3) representa el 16% de la población, la clase media alta (C2) el 15% y la clase alta (ABC1) el 15% (un total de 46%). Entonces, se puede

¹¹ Consultora La punta del ovillo, abril 2017, en base a datos del Nivel Socio Económico (NSE) dispuestos por la EPH (Encuesta Permanente de Hogares) del INDEC, la AAM (Asociación Argentina de Marketing), SAIMO (Sociedad Argentina de Investigadores de Marketing y Opinión) y CEIM (Cámara de Empresas de Investigación Social de Mercado y Opinión).

inferir aplicando estos porcentajes a la población entre 20-45 años, que el primer filtro de mercado es de un total de 508.937 personas.

Para profundizar en el mercado potencial, es necesario aplicar un filtro mediante variables psicográficas y conductuales, en este sentido, se puede identificar al mercado target con personas con preferencia por los alimentos ricos, naturales, saludables y nutritivos. Que deciden darse un gusto de vez en cuando y son propensos a probar sabores y experiencias nuevas.

Por otro lado, también se encuentran los jóvenes deportistas de ambos sexos, que buscan una nutrición acorde al nivel de sus entrenamientos.

Si bien, en estos aspectos no hay información de fuentes oficiales, se pueden encontrar numerosas investigaciones que revelan el cambio a nivel global, regional y local en el estilo de vida en cuanto a prácticas de alimentación saludable y realización de actividades físicas. Una de ellas es la citada en el capítulo anterior, Concern Monitor 360° realizado por Kantar Wordlpanel¹², donde se afirma que el 63% de los hogares argentinos cambió sus costumbres para tener una alimentación más sana y nutritiva. Donde se incluye el consumo de cereales (27%), jugos de fruta (21%) y fibras (20%) en su dieta, que son los insumos principales de Açaí Porteño. Otra investigación realizada por Nielsen en marzo de 2016¹³ sobre la preferencia de ingredientes en su alimentación, manifiesta que el 60% de los argentinos quisieran ver más productos bajos en grasas, el 58% productos cuyos ingredientes sean 100% naturales, 56% productos bajos o sin azúcar, 54% bajos en sodio o sin sal, y 51% sin colores artificiales. El mismo informe revela que la protección de la salud es cada vez más importante para los consumidores, el 62% de los argentinos busca por medios y decisión propia opciones para prevenir ciertas situaciones de salud

¹² <https://www.kantarworldpanel.com/la/Noticias/73-esta-preocupado-por-su-alimentacion>

Consultado: 15/11/2017

¹³ 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.

(obesidad, diabetes, alto colesterol, hipertensión, etc.), así mismo el 53% está dispuesto a pagar más por alimentos y bebidas que no contengan ingredientes indeseables y 44% estaría dispuesto a sacrificar un poco el sabor si es un producto sano.

A estos datos, se le puede sumar la información revelada en el capítulo anterior por el Latin American Report, dónde se estima que el 6,4% de los argentinos asiste a un club o gimnasio deportivo. Y según la UAI, el 58% de los argentinos practica alguna actividad física al menos una vez por semana.

Con todos estos datos, se podría inferir que el mercado potencial es realmente atractivo.

Otra información adicional para ayudar a comprender el potencial de mercado, podría provenir del mercado del helado artesanal en Argentina. Una investigación realizada a fines del año 2013 por TNS Argentina a pedido de la Asociación Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA)¹⁴, revela que el consumo per cápita de helado artesanal en el país es de 6,9 kg. Esto demuestra un gran crecimiento del consumo, ya que para el año 2000, el consumo per cápita anual fue de 3 kg. La investigación revela que en el verano, el 80% de la población consume helado artesanal, donde predominan los jóvenes de entre 18 y 24 años de un nivel socioeconómico ABC1, C2 y C3.

Investigación de Mercado.

Debido a que en términos de la matriz de Producto-Mercado de Ansoff¹⁵, el Açaí es un producto existente, pero en un mercado nuevo, la estrategia a seguir sería la de Desarrollo del Mercado. Para esto, es de crucial importancia comprender las necesidades y comportamientos de estos nuevos consumidores.

¹⁴ □ <http://www.afadhya.com.ar/elhelado.php#5> Consultado: 31/03/2018

¹⁵ Ansoff, 1957

A continuación, se desarrollarán y analizarán los resultados de una encuesta realizada en septiembre del 2017 a 252 personas de diferentes edades a través de un formulario por internet, que permitirá comprender cuál es el conocimiento que tienen sobre el producto, la propensión a la prueba, la probabilidad de consumo cotidiano, los modos de consumo, los sabores y presentaciones que eligen, el precio que estarían dispuestos a pagar, en dónde lo comprarían y cómo los consumirían, entre otras características.

El perfil de la muestra es de un 70% dentro del rango etario objetivo, un 73% mujeres y un 27% hombres.

Primer Objetivo.

El primer objetivo fue averiguar el grado de conocimiento y valoración del producto, en donde un 40% contestó conocerlo, que en el marco de un producto no presente en el mercado, se puede interpretar como favorable.

Ante esta respuesta, lo importante es comprender cuál es el grado de valoración sobre el producto de las personas que lo conocen. Nuevamente, la respuesta fue favorable, un 86% dijo que le gustaba el producto, dentro de los cuales, a un 62% le gustaba mucho o le encantaba.

Para confirmar esta tendencia, se mostraron imágenes representativas del producto a todos los encuestados, y se les consultó por la disposición a probarlo. Efectivamente, el 89% confirmó que lo probaría, un 10% dijo que “tal vez”, pero solo un 1% (3 personas) manifestó que no lo consumiría.

De esta manera, se podría decir que el primer objetivo arrojó respuestas alentadoras.

Segundo Objetivo.

El segundo objetivo planteado para la investigación, fue el de entender qué buscan las personas al momento de elegir alimentos, y si los atributos que buscan se podrían encontrar en el açai.

Para esto se les consultó cuáles son los atributos que valoran al momento de elegir un alimento, permitiendo un máximo de 4 respuestas por persona. El gran ganador fue que sea Rico (87%), seguido por Saludable (60%), Natural (53%), Nutritivo (48%), Fresco (43%), de Calidad (37%), y dejando de lado algunas

características menos perceptibles, como la Marca (7%), las Certificaciones (7%), sin Conservantes (14%). Esto permite inferir que la tendencia que existe sobre el consumo de alimentos naturales y nutritivos es válida, siempre y cuando, sean ricos.

A su vez, se cuestionó si conocían las características nutricionales del açai, lógicamente, el 60% que no conocía el producto, tampoco conocían sus características, pero el restante 40% conocía al menos algunas (23%) y varias o muchas (17%). Lo que permite inferir que las personas que probaron y conocen el producto se interesaron por sus atributos nutricionales, además de su sabor. Por último, se interrogó por los topping favoritos, con el objetivo de validar, por un lado, la pregunta de atributos, y por el otro, tener información para gestionar insumos, costos y definir el producto final. El topping más elegido fue los Frutos Secos (70%), seguido de Frutas Frescas (63%), Granola (52%), Cereales (49%), Chocolate (47%), Semillas (28%) y continuado por una larga lista de otros ingredientes.

Tercer Objetivo.

El tercer objetivo de la investigación fue el de entender las diferentes ocasiones de consumo, con la misión de tener información sobre el tamaño del producto, los momentos en los que lo consumirían y cómo les gustaría comprarlo.

Ante la pregunta de cómo estaría dispuesto a adquirir el producto, el 80% expresó que lo compraría en un local comercial, listo para consumir, seguido por un 40% que dijo que lo compraría congelado para consumo posterior y un 29% que lo compraría en un Food Truck o carrito.

En cuanto a las ocasiones de consumo es bastante diverso, el 56% dijo que lo consumiría como postre, el 54% como desayuno, el 32% lo consumiría en cualquier momento, el 22% antes de hacer deporte. Lo que permite visualizar la versatilidad que tiene el producto al momento de ser consumido.

Por último, en cuanto al tamaño de la porción, las ganadoras fueron las medidas para consumir en el momento, la porción de 250 gramos fue votada en un 57%, seguido de la porción de 125 gramos que fue seleccionada un 47%, la presentación de medio kilo fue seleccionada por el 8%, y solamente un 3% eligió la de 1 kilo.

Cuarto Objetivo.

El último objetivo propuesto, fue puramente económico, y lo que buscaba era conocer cuánto estarían dispuestos a pagar por una porción de 250 gramos con toppings.

La investigación arrojó que casi la mitad de los encuestados (47%) pagaría entre \$60 y \$80, un cuarto de la muestra (27%) pagaría menos de \$60, y el otro cuarto de los participantes pagaría más de \$80, de los cuales, la mitad pagaría más de \$100.

Estos resultados permiten inferir que hay una gran cantidad de personas que relacionan el precio con el precio del helado, otra parte que, por desconocimiento del producto le otorga un valor bajo, y otra parte que conoce el producto y le otorga el valor que estaría dispuesto a pagar el mercado objetivo.



PROPUESTA DE VALOR

En este capítulo se analizará en profundidad el Modelo de Negocio propuesto, utilizando como base teórica el formato de The Business Model Canvas, creado por Alexander Osterwalder¹⁶. Luego se realizará una descripción de la Cadena de Valor del proyecto, bajo la base teórica propuesta por Michael Porter¹⁷. Y finalmente se realizará un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)¹⁸ del proyecto.

Modelo de Negocio – Canvas.

Segmentos de Clientes.

Para poder definir el segmento target, es fundamental responder para quiénes estamos creando valor y quiénes son nuestros clientes principales. En este sentido, tal como fue descrito en el capítulo anterior, el segmento de clientes está compuesto por:

- Hombres y mujeres entre 20 y 45 años, que viven en la Ciudad de Buenos Aires, pertenecientes a un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto. Este target se podría ampliar en función de los habitantes del Gran Buenos Aires, en ese rango etario y nivel socioeconómico, que transitan diariamente por la Ciudad de Buenos Aires.
- Personas con preferencia por los alimentos ricos, naturales, saludables y nutritivos. Que deciden darse un gusto de vez en cuando y son propensos a probar sabores y experiencias nuevas.

¹⁶ Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, Tim Clark, and Alan Smith. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

¹⁷ Porter, Michael. 1985. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

¹⁸ Humphrey, Albert S. 1974. MBO Turned Upside Down. Management Review.

- Jóvenes deportistas de ambos sexos, que buscan una nutrición acorde al nivel de sus entrenamientos.

Propuesta de Valor.

Es el qué, cuál es el valor que se le ofrece a los clientes, qué necesidades se satisfacen al adquirir el producto o servicio.

La propuesta de valor que ofrece Açai Porteño es una experiencia de consumo fundada en productos a base del súper-alimento Açai, rico, natural, saludable y nutritivo. A través de un servicio de calidad, caracterizado por una atención relajada y distendida, con gran capacidad de asistencia y predisposición.

La propuesta invita a vivir un momento de vacaciones a través de un producto característico de las playas brasileras, pero adaptado al perfil "porteño".

Canales.

Los canales es cómo la empresa va a llegar a los clientes, cómo va a hacer para que conozcan sus productos y los compren.

En este modelo, el canal elegido para la comercialización, es a través de las tiendas de venta personalizada, ubicadas en locaciones claves, como por ejemplo los shoppings Alto Palermo y Abasto, o las avenidas Cerviño y Santa Fe.

Por otro lado, es fundamental definir los canales de comunicación, que serán basados en la tecnología e internet, que son los medios más utilizados por el segmento de clientes, por este motivo, los principales canales serán las redes sociales y la publicidad dirigida a través de google adwords.

Relación con los clientes.

El tipo de relación que se espera tener con los clientes está caracterizado por un servicio personalizado y distendido. A través del cual se busque la fidelización de los clientes con el objetivo de mantener relaciones a largo plazo.

En el comienzo se realizarán diferentes acciones promocionales para que el segmento target pueda vivir la experiencia propuesta, y de esta manera, ayudar a la prueba del producto con el objetivo de captar nuevos clientes y fidelizar a los actuales.

Fuentes de Ingresos.

En este punto se desarrolla cuáles van a ser las actividades que generarán los flujos de efectivo necesarios para que el negocio sea viable.

En este sentido, Açai Porteño obtendrá ingresos provenientes de una fuente principal, una complementaria y otra fuente potencial.

La fuente principal será la venta de bowls a base de Açai y diferentes toppings.

La venta complementaria provendrá de productos derivados, como barritas de cereal, porciones de frutos secos, etc., y de productos asociados, como botellas de agua y merchandising.

La fuente potencial tendrá su origen en la posibilidad futura de otorgar franquicias, de esta manera, los nuevos ingresos provendrán de las regalías y de la venta de insumos a los franquiciados.

Recursos Clave.

A partir de este punto en adelante, se describe el “con qué”, es decir, cuáles son los recursos necesarios para poder ofrecer la propuesta de valor.

Para este proyecto, hay dos recursos fundamentales:

- Recursos Humanos: hay tres aspectos claves, el primero relacionado con la logística de abastecimiento y desarrollo de productos, el segundo relacionado con la atención al cliente y las ventas, y el tercero relacionado con el diseño de los locales.
- Recursos Físicos: es fundamental que el equipamiento gastronómico, y la construcción de la tienda respondan a la calidad necesaria para poder brindar la propuesta de valor planteada.

Actividades Clave.

Las actividades más importantes que se deben realizar correctamente para que el negocio funcione están vinculadas con los recursos clave descritos anteriormente. A continuación se detallan brevemente:

- Logística de abastecimiento e importación: esta actividad es crucial, ya que el açai hay que importarlo desde Brasil, con la complejidad que conlleva el proceso de importación. Es fundamental mantener un stock de

seguridad que asegure el flujo del producto. A su vez, es muy importante el almacenamiento del insumo.

- **Desarrollo de Productos:** la calidad, presentación y sabor del producto entregado es clave para que salga satisfecho, para esto es fundamental el desarrollo del bowl de açai, la textura y temperatura del producto, la cantidad y calidad de toppings, entre otras características.
- **Operaciones:** dado que la experiencia que viva cada cliente va a ser diferente, es muy importante asegurar no solo la calidad del producto, sino también de la atención, para lograr esto hay que trabajar en la estandarización de los procesos operativos y en la capacitación y entrenamiento del personal.
- **Promoción y Comunicación:** esta actividad es importante para poder dar a conocer el producto y sus características, y direccionar a los clientes a los puntos de venta.

Socios Clave.

Se pueden identificar dos tipos de aliados clave, por un lado, el o los proveedores de açai, necesarios para asegurar la calidad y constancia del insumo, acordar precios por volúmenes y generar una relación a largo plazo. Y por otro lado, aquellos negocios vinculados, como por ejemplo, los gimnasios, clubes y centros deportivos, las carreras y maratones, que pueden ser importantes para promocionar, informar e incluso vender el producto.

Estructura de Costos.

En esta sección se describen los costos más importantes para poder operar el negocio de manera exitosa. A continuación se nombran brevemente:

- **Logística de abastecimiento e importación:** incluye gastos de transporte, despachantes de aduanas, seguros, almacenamiento.
- **Costo de los insumos y productos:** principalmente el costo del açai, pero también de los productos complementarios.
- **Alquiler y mantenimiento de la tienda.**
- **Sueldos del personal operativo, administrativo y gerencial.**

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de Açai en pulpa y polvo. - Gimnasios, Centros Deportivos, Carreras y Maratones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Logística de abastecimiento / importación. - Desarrollo de Productos. - Operaciones. - Capacitación del personal. - Promoción y Comunicación. 	<p>Experiencia de consumo fundada en productos a base del súper-alimento Açai, rico, natural, saludable y nutritivo.</p> <p>Con un servicio de atención relajado y distendido, con gran capacidad de asistencia y predisposición.</p> <p>Vivir un momento de “vacaciones” a través de un producto característico de las playas brasileras, pero adaptado al perfil “porteño”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio al Cliente personalizado y distendido. - Fidelización, relación a largo plazo. - Promociones para captar nuevos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hombres y Mujeres entre 21 y 40 años, de Capital Federal y GBA Norte, con poder adquisitivo de medio a alto. - Preferencia por los alimentos ricos, naturales, saludables y nutritivos. Que se dan un gusto de vez en cuando y son propensos a probar sabores nuevos. - Jóvenes deportistas que buscan una buena nutrición para sus entrenamientos.
<ul style="list-style-type: none"> - Recursos clave - Humanos: logística de abastecimiento, desarrollo de productos, atención al cliente y ventas. - Físicos: tienda y equipamiento. 	<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compra: tienda de venta personalizada. - Comunicación: redes sociales y google adwords. 	<p>Fuente de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de productos a base de Açai. - Venta de productos derivados / complementarios. - Regalías provenientes de Franquicias. 	<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Logística de abastecimiento / importación. - Costo de los Insumos. - Alquiler y mantenimiento de la tienda. - Sueldos. 	

Fuente: elaboración propia

Cadena de Valor.

A través de esta herramienta de gestión, se puede realizar un análisis interno de la empresa, a partir de la desagregación de las actividades primarias y las actividades de apoyo, con el objetivo de comprender cómo agregan valor al negocio. A continuación se realizará una breve descripción de las actividades clave para comprender su importancia.

Actividades primarias.

Logística Interna: se encuentran las actividades de recepción, almacenaje y distribución de insumos a las tiendas, principalmente del açaí.

Operaciones y Logística Externa: ambas actividades se dan en las tiendas, la transformación de insumos en producto final y la entrega al cliente. Es el corazón del negocio, de la calidad de estas actividades dependerá la experiencia vivida por el cliente.

Marketing y Ventas: es la manera de dar a conocer la marca y el producto, como ya fue mencionado, se utilizarán las redes sociales y la publicidad web, y a su vez, se complementará con la comunicación en el punto de venta a través de materiales POP y de la asistencia de los vendedores.

Servicios: dado que la mayor interacción con el cliente ocurre dentro de las tiendas, es fundamental la excelencia en la atención, brindando asesoramiento y asistencia.

Actividades de Apoyo.

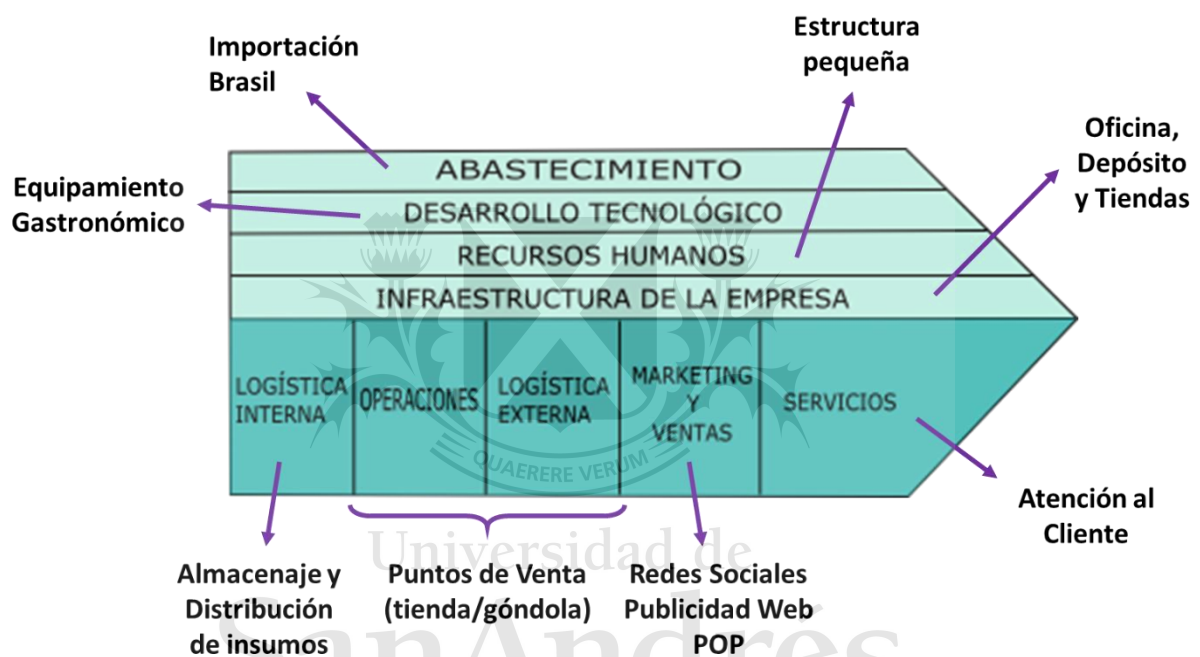
Abastecimiento: es una actividad imprescindible, de la eficiencia de esta dependerá el costo del producto, y el flujo constante de insumos para abastecer a las tiendas. Es donde se desarrolla todo el proceso de compra e importación del açaí desde Brasil.

Desarrollo Tecnológico: es una actividad simple, ya que el uso de tecnología es básico, y el equipamiento gastronómico necesario se encuentra disponible en el mercado.

Recursos Humanos: la estructura planteada es pequeña, por este motivo es fundamental reclutar el personal adecuado, tanto para las tiendas como para la administración y gestión. La capacitación es uno de los procesos claves.

Infraestructura: estará compuesta por una pequeña oficina donde se realizarán las actividades de apoyo (Administración, Finanzas, MKT y Logística), un depósito de materias primas (açai), y las tiendas de venta al público.

Esquema de Cadena de Valor.



Fuente: elaboración propia

Análisis FODA.

A modo de conclusión de las herramientas planteadas en este capítulo, se desarrollará a continuación un análisis interno de las fortalezas y debilidades del proyecto, y de las oportunidades y amenazas externas detectadas a tener en cuenta para que el negocio sea exitoso.

Fortalezas.

- Equipo de trabajo con conocimiento del Mercado.

- Equipo de trabajo con experiencia en gestión de operaciones de locales gastronómicos.
- First Mover.
- Características diferenciales del producto final (bowl + açai + toppings).
- Bajos costos de personal en las tiendas.
- Baja inversión en equipamiento.
- Gestión de pocos insumos.

Debilidades.

- Desconocimiento de la marca.
- Dependencia de la importación del açai.
- Capital de trabajo inmovilizado para asegurar el stock del açai.

Oportunidades.

- Modelo de negocio exitoso en Brasil.
- Mercado no desarrollado en Argentina.
- Demanda potencial atractiva por conocimiento del producto y necesidad latente por consumirlo.
- Tendencia mundial y local por consumir alimentos nutritivos y saludables.
- Crecimiento constante de cantidad de personas que realizan actividades físicas.
- Crecimiento constante de argentinos que visitan las playas de Brasil.
- Libre comercio con Brasil por pertenecer al Mercosur.

Amenazas.

- Potencial ingreso de competidores directos.
- Fuerte competencia por productos sustitutos (helados, yogur, licuados).
- Inestabilidad económica de Argentina.
- Probable incremento de costos por devaluación e inflación.

PLAN DE MARKETING

Diferenciación.

Açai Porteño es más que un simple producto, es la combinación de varios factores que concluyen en una experiencia diferencial para el cliente.

Estos factores claves se podrían dividir en 5 grupos:

- El Ambiente: espacio, limpieza, luminosidad, layout, arquitectura, exhibición, materiales, comunicación gráfica.
- El Servicio: amabilidad, calidez, disposición, asistencia, conocimiento de los productos, perfil y estilo del empleado.
- El Producto: materias primas, producto final, color, textura, aroma, sabores, variedad, bowls, utensilios, merchandising.
- Las Sensaciones: la decoración, comodidad, música, aromas.
- El Servicio Post Consumo: asistencia, asesoramiento, atención a reclamos y sugerencias, comunicación con clientes.

La suma de estos aspectos va a dar como resultado una experiencia única y diferencial para el cliente, por lo que asegurar la calidad de cada una de estos es clave para el éxito del negocio.

A continuación se detallarán los principales factores.

Características Diferenciales:

- Local de venta en donde se vive una experiencia de consumo basada en el mundo del Açai.
- Producto listo para consumir en el momento o para llevar.
- Gran variedad de topping de alta calidad para personalizar el producto.
- Servicio de atención relajado y distendido, con gran capacidad de asistencia y predisposición.
- Está hecho con una fruta única que crece exclusivamente en la Selva Amazónica.
- Tiene propiedades nutritivas y saludables, es un súperalimento.

- Es un alimento ideal para la nutrición de las personas que realizan actividades físicas y deportivas.
- Es un alimento asociado a un momento de placer, las vacaciones.

Producto.

Es un batido helado cremoso a base de AÇAÍ y otras frutas frescas (banana, frutilla, arándano), con diferentes opciones de toppings que complementan los sabores y refuerzan las cualidades nutricionales. Se sirve en bowls de diferentes tamaños para consumo dentro del local, o en un envase de plástico transparente listo para llevar y consumir.

Topping:

El topping es el complemento clave para personalizar el producto y adaptarlo a los gustos y necesidades nutricionales de cada cliente.

En función de las tendencias de mercado y la encuesta realizada, se definieron tres categorías de toppings:

- Básica:
 - Mix de frutos secos.
 - Banana / Frutilla.
 - Granolas.
 - Cereales.
 - Trocitos de chocolate.
 - Avena.
 - Mix de semillas.
 - Mix de pasas (uvas, frutillas, arándanos).
 - Coco rallado.
 - Dulce de leche.
 - Caramelo.
 - Salsas frutales.
- Gourmet:
 - Kiwi y arándanos frescos.
 - Leche condensada.

- Miel orgánica.
- Galletitas Óreo.
- Merengue
- Nutella.
- Trozos de alfajor.
- Training:
 - Suplementos proteicos (whey protein).

Tamaños:

El açai se podrá servir en vaso de vidrio o bowl de losa para consumir en el local, o en material de plástico transparente y descartable para llevar y consumir fuera del local.

Vajilla:

350 ml



500 ml



720 ml

Descartable:

350 ml



500 ml



720 ml

Distribución: Puntos de Venta.

El modelo de negocio permite desarrollar dos tipos de locales comerciales, dependiendo de la localización, tamaño, y costos asociados. Estos son las tiendas o locales convencionales, y las góndolas.

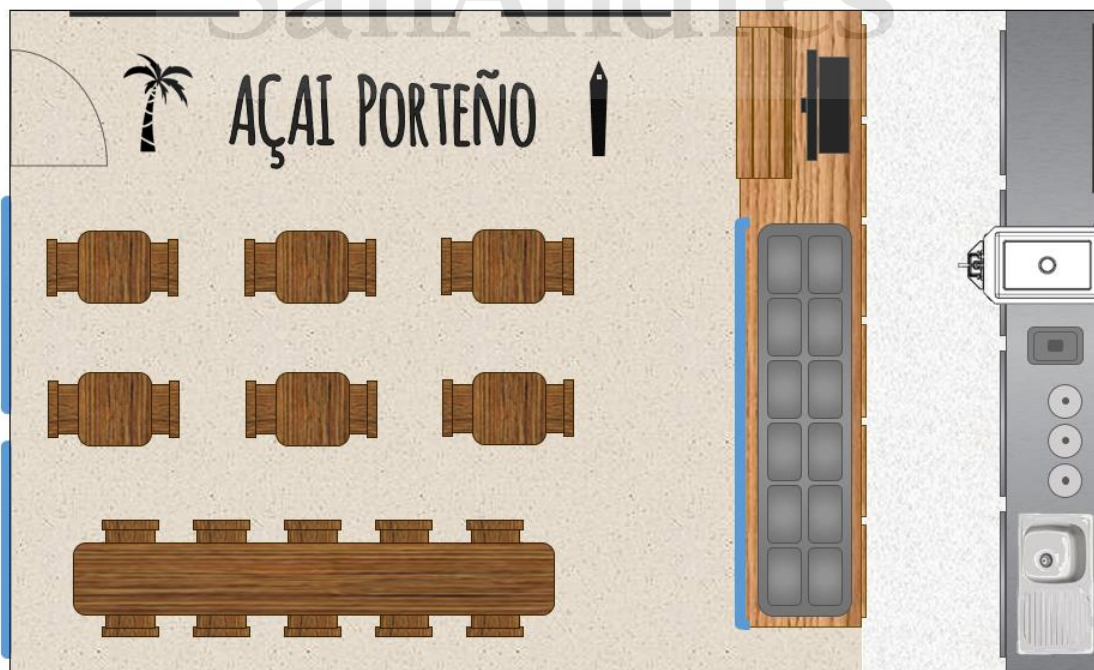
Tiendas:

Local comercial de 50 metros cuadrados, compuesto por un pequeño salón con mesas altas con banquetas y mesas bajas con sillas, y una barra de atención al cliente en donde se exhiben los productos y los toppings. Detrás de la barra se realizan todos los procesos de elaboración del producto final.

Su diseño es exclusivo para ubicarlo en locales comerciales a la calle.

Se destaca el uso de materiales crudos, como la madera del mostrador y las mesas, la utilización de cemento alisado para el piso. Las paredes con pintura blanca mate y negro mate. El techo con la estructura y las cañerías a la vista, prolijamente pintados. La carpintería de las ventanas es de hierro pintado de negro, al igual que algunos detalles de decoración.

La iluminación sectorizada en las mesas, y decorativa sobre la barra con focos. Se utilizan pizarras para comunicar frases y propiedades del açaí, junto con cuadros con imágenes del origen de la fruta.



Layout Tienda

Todos estos elementos tienen como objetivo lograr un ambiente cálido y distendido, el espacio se debe percibir limpio y prolijo, con una música de ambiente relajada y joven, y un aroma agradable a frutas.

Góndolas:

Es un módulo comercial de 10 metros cuadrados, compuesto por una barra de atención al cliente en donde se exhiben los productos y los toppings. Detrás de la barra se realizan todos los procesos de elaboración del producto final. Su diseño es exclusivo para ubicarlo dentro de Shoppings y Centros Comerciales. Si el espacio lo permite, se agregan algunas mesas y sillas para generar ambiente.

Los materiales utilizados son los mismos que para la tienda (madera cruda, hierro negro, pizarras, iluminación decorativa, etc.) con el objetivo de fortalecer el reconocimiento de marca.



Diseño Góndola

Táctica de Precio.

La táctica de precios está relacionada con la estrategia de la compañía y con la etapa en el ciclo de vida del producto. En este sentido, Acai Porteño tiene el desafío de desarrollar un mercado con un producto novedoso, y tiene la ventaja de ser “first mover”, situación que le permite obtener una ventaja estratégica.

Para la fijación de precios, se pueden plantear diferentes objetivos:

- Obtener posicionamiento de marca: en este rubro, un precio alto se asimila a un producto de alta calidad, de alto valor, posiciona a la marca como aspiracional y semi-exclusiva.
- Ser formador de precio: el bowl mediano tiene que convertirse en el referente de precio del producto, y tiene que ser el comparable con otros productos competidores o sustitutos.
- Obtener beneficios por margen: es un negocio que depende casi exclusivamente del margen de un producto, por lo tanto, es clave definir un precio que asegure un volumen adecuado para que el negocio sea rentable.
- Incrementar el ticket promedio: mediante técnicas de ventas se busca que los clientes adicionen productos a la cuenta, por ejemplo, mediante el ofrecimiento de toppings “no incluidos”, o la venta de barritas de cereal, botellas de agua o merchandising.

De acuerdo con estos objetivos, el precio planteado para el açai va a estar relacionado con el volumen del producto y la cantidad de toppings que el cliente puede elegir. De esta manera, el planteo del precio es simple y fácil, lo que permite que la decisión del cliente sea rápida y se agilice el momento de compra, dando más tiempo al momento de seleccionar y personalizar el producto, situación similar a la que ocurre con la industria de las heladerías.

Los precios de venta al público definidos (con IVA incluido) son los siguientes:

- Vaso 350 ml + 3 toppings a elección de la categoría básica: \$110
- Bowl 500 ml + 3 toppings a elección de la categoría básica: \$160
- Bowl 720 ml + 4 toppings a elección de la categoría básica: \$230
- Toppings de categoría “básica”: \$5 por ítem.

- Toppings de categoría “gourmet”: \$10 por ítem.
- Topping de categoría “training”: \$20 por ítem.

Precio de la competencia.

Como fue comentado en capítulos anteriores, el único producto competidor en el mercado actual es Açaí Frooty, su venta es realizada a través de diferentes comercios tales como dietéticas, mercados gourmet y bares, y se lo puede encontrar en su presentación original o servido en bowl para consumir en el momento.

La empresa también ofrece la compra a través de su página web¹⁹, con pago con tarjeta y entrega a domicilio.

Los precios publicados son los siguientes:

- Sachet 100g: \$50
- Pote 200g con granola: \$140
- Pote 500g: \$270
- Balde 1kg: \$490
- Balde 2kg: \$900
- Balde 3,6kg: \$1490



Universidad de

San Andrés

Plan de Comunicación.

Audiencia Objetivo.

El plan de comunicación tiene como audiencia objetivo primaria al segmento de mercado target al cual apunta la marca. Es decir, a las personas entre 21 y 40 años que viven en la Ciudad de Buenos Aires de poder adquisitivo de medio a alto, con preferencia por los alimentos ricos, naturales, saludables y nutritivos, propensos a probar sabores nuevos. Y como audiencia secundaria, al segmento de jóvenes deportistas que buscan una nutrición adecuada a su nivel de entrenamiento.

¹⁹ <http://acaifrooty.com.ar/productos.php> Consultado: 15/04/2018

Objetivos del Plan:

- Comunicar el lanzamiento de un producto nuevo y diferente al mercado, con características naturales, nutritivas y fundamentalmente rico.
- Persuadir al potencial consumidor a la prueba del producto.
- Describir los beneficios del consumo de este súper-alimento.
- Lograr recordación de marca.

Mix de Herramientas de Comunicación.*Publicidad:*

El objetivo es atraer a consumidores a través de fotos e imágenes artísticas. Se incentivará la prueba y compra del producto y de esta manera se acercará al target para educarlo sobre el nuevo producto. Se buscará posicionar la marca e informar las ventajas, calidad y beneficios nutritivos que aporta el açai. Se realizarán publicidades en redes sociales, medios digitales y en la vía pública.

Promoción:

Se realizarán promociones en los locales comerciales para incentivar la prueba del producto. A su vez, se realizarán degustaciones dentro de las tiendas y en las cercanías en la vía pública, y cerca de gimnasios y facultades.

Relaciones Públicas:

Se realizarán sponsoreos en carreras y eventos deportivos con el objetivo de acercar la marca a los deportistas. A su vez, se tendrá presencia en ferias y exposiciones relacionadas con el rubro gastronómico, como por ejemplo "Caminos y Sabores", "Buenos Aires Market" y "Masticar".

Plan de Canales y Medios.*Publicidad en Revistas Online: OhLalá - Brando - Planeta Joy.*

Se realizarán publicidades gráficas dentro de los primeros dos meses del lanzamiento de la marca, a través de banners y pop-ups. Se realizarán notas sponsoreadas a las revistas con el objetivo de explicar la experiencia de consumo que propone Açai Porteño.

Publicidad Digital: Avisos Patrocinados.

Se utilizarán herramientas de publicidad digital, como google adwords, dónde se planificarán campañas con objetivos puntuales, se generarán avisos que aparecerán con determinadas palabras claves de búsqueda, por ejemplo, “açai argentina”, “alimentos nutritivos”, “superalimentos”, “açai bowl”.

Sitio Web: acaiporteño.com

Es el espacio en donde se brindará información acerca de la marca, los productos, la ubicación de las tiendas y se brindará un canal de contacto para consultas. Por otro lado, tendrá una función muy importante, la de transmitir las características del açai, sus propiedades nutritivas, su origen, etc.

Publicidad Vía Pública: Carteles.

Durante el primer mes del lanzamiento se colocarán carteles de papel en espacios cercanos al local, de tamaño 4 x 2 metros, con el objetivo de atraer al público más cercano.

Redes Sociales: Instagram y Facebook.

Se abrirá una cuenta de Instagram en donde se subirán fotos e imágenes artísticas en donde se muestren ocasiones de consumo, bowls con decoraciones, el origen del açai, su proceso de recolección y procesamiento, etc. También se comunicarán las propiedades nutritivas del producto.

Se creará una fan page en Facebook en donde se publicará la agenda de eventos deportivos, carreras y maratones, se responderán consultas y comentarios, y se reforzarán los mensajes transmitidos en Instagram.

Promociones y Degustaciones: Locales, Carreras, Gimnasios, Bosques Palermo

Se realizarán sponsoreos en carreras y maratones para acercar la marca a los deportistas.

Se realizarán degustaciones del producto en diferentes ubicaciones claves, mediante la utilización de un “carrito playero”. Por ejemplo, en los Bosques de Palermo, puertas de Gimnasios, cercanía de los locales.

En los locales se dará una muestra gratis a todas las personas que se acerquen a averiguar de qué se trata el açai.

Se realizarán productos especiales de temporada a precio promocional para incentivar las ventas.

Material POP: Cuadros, Table Tent, Flyer, Vidriera, Menu Board, Pizarras.

Es la comunicación que se utilizará dentro de los locales, cumple con una doble función, comunicar promociones y productos, y por otro lado, decorar y generar ambiente. Es de fundamental importancia, ya que se realiza directamente en el lugar en donde el consumidor decide su compra, y de la calidad de estos incentivos dependerá la compra del cliente.

Calendario de Actividades.

	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Revistas Online												
Publicidad Digital												
Vía Pública												
Redes Sociales												
Sitio Web												
Promociones												
POP												

PLAN DE OPERACIONES

Abastecimiento.

Açai.

El abastecimiento de materia prima es uno de los factores claves para el funcionamiento del negocio. Tal como fue especificado anteriormente, el principal insumo, es la pulpa de açai, que tiene que ser comprado a proveedores brasileros, por este motivo, el Plan de Importaciones es fundamental para asegurar la rentabilidad.

El açai puede ser importado en diferentes estados y calidades:

- Polvo.
- Pulpa congelada.
- Pulpa en sachet o tetra-pak.
- Fruta entera congelada.

Para el tipo de negocio planteado se pueden utilizar las primeras tres opciones, aunque el polvo está recomendado para la industria cosmética. En consecuencia, la decisión de compra va a depender de los costos de adquisición, transporte y almacenaje. En este sentido, la pulpa en sachet o tetra-pak es ideal, ya que existe un ahorro importante en flete, almacenamiento y manipulación respecto a la pulpa congelada, y su funcionalidad y calidad es la misma.

El análisis económico está basado en presupuestos obtenidos de diferentes proveedores, pero se ha seleccionado uno específico para costear los productos.

El proveedor seleccionado es "B.You"²⁰, una empresa brasiler localizada en San Pablo. El insumo seleccionado es "Açai Smoothie", es un producto diseñado específicamente para la producción del batido de açai helado y cremoso.

Las características principales del insumo son las siguientes:

- Presentación en envase de 1 litro.

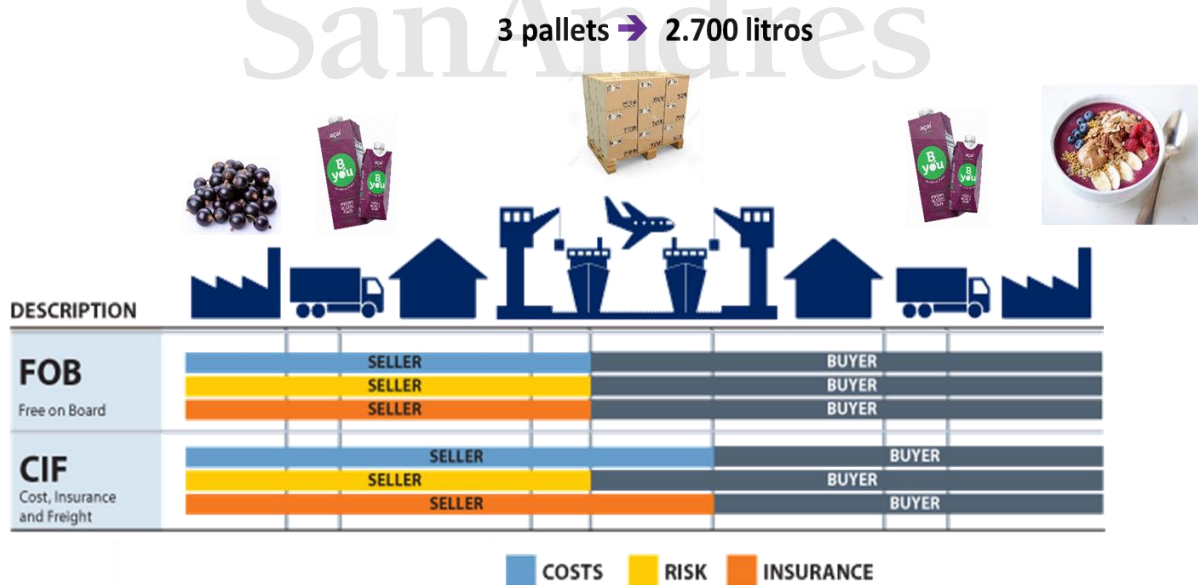
²⁰ <http://byouacai.com/> Consultado: 01/04/2018

- Envase de tetra-pak que gracias a su tecnología, facilita el transporte y el almacenamiento a temperatura ambiente.
- La vida útil es de 12 meses.
- Se conservan las cualidades y características del açaí.
- El 70% del packaging proviene de materiales reciclados, y es totalmente reciclable una vez utilizado. Posee el certificado FSC²¹.

Acai Smoothie:



La modalidad de venta ofrecida por el proveedor puede ser tanto condición FOB como CIF.



²¹ <https://ic.fsc.org/es/what-is-fsc-certification> Consultado: 15/04/2018

Datos Logísticos:

Description	GROSS WGT (kg)	NET WGT (kg)
B.YOU ACAI SMOOTHIE ORIGINAL 01 CARTON X 12 UNITS X 1000ML	13,40	12,00

B.YOU AÇAÍ SMOOTHIE	UNIT LOAD DIMENSIONS				
Description	# L Y R S	CS / TRAY / LYR	UNIT LOAD WGT (kg)	CS / PALLET	HIGH
B.YOU ACAI SMOOTHIE ORIGINAL 01 CARTON X 12 X 1000ML	5	15	1005,00	75	112,2

Para el almacenamiento, en la primera etapa, se deberá alquilar un depósito con capacidad para un mínimo de 3 pallet, en las cercanías del local.

El depósito debe poseer características mínimas:

- Temperatura ambiente.
- Fresco y seco.
- No estar en contacto con la luz solar ni calor directo.

Toppings.

Los segundos insumos más importantes son todos los toppings que van a finalizar el producto y darle la personalización adecuada para cada cliente.

Estos insumos se podrían dividir en dos categorías: productos frescos y productos secos.

Los productos frescos son todas las frutas que se van a utilizar, como la banana, la frutilla, el kiwi, los arándanos y cualquier otra que se incorpore a futuro.

Estos insumos serán comprados a un distribuidor mayorista con entrega cada dos o tres días. Serán almacenados en refrigeradores directamente dentro de los locales.

Los productos secos son todos los demás insumos que por sus características organolépticas y de envasado, no requieren refrigeración y su vida útil es superior a un mes, lo que permite su stockeo sin riesgo de merma.

Estos productos serán comprados a diversos proveedores mayoristas, con entrega a convenir.

Operación.

En función del tipo de local se definen diferentes localizaciones deseables, horarios de apertura, cantidad de empleados y mix de venta.

Tienda.

Las tiendas son locales a la calle, ubicadas en zonas estratégicas, de alto flujo peatonal y vehicular, de poder adquisitivo medio alto y cercano a centros comerciales, gimnasios y otros comercios.

La zona objetivo para la primera etapa es el barrio de Palermo, y para la segunda etapa es Microcentro y Belgrano.

El horario de apertura propuesto es:

- De lunes a viernes de 7:30 hs a 20:30 hs.
- Sábados de 8:30 hs a 20:30 hs.
- Domingos de 10 hs a 20 hs.

Cantidad de empleados:

- 1 encargado de local (48 hs. semanales).
- 1 sub-encargado (48 hs. semanales).
- 1 vendedor full time (48 hs. semanales).
- 3 vendedores part time (24 hs. semanales).



Zona de localización de la primera tienda.

Góndola.

Las góndolas son locales dentro de Shoppings o Centros Comerciales, ubicados en pasillos principales o entradas. Preferentemente con concurrencia alta durante toda la semana.

Los Shoppings objetivos para las primeras góndolas son Alto Palermo y Abasto, y en segunda etapa Galerías Pacífico, Dot Baires y Unicenter.

El horario de apertura es:

- Todos los días de 10 hs a 22 hs.

Cantidad de empleados:

- 1 encargado de local (48 hs. semanales).
- 1 vendedor full time (48 hs. semanales).
- 3 vendedores part time (24 hs. semanales).

Equipamiento gastronómico.

El equipamiento gastronómico necesario para mantener el negocio en funcionamiento es acotado, simple, y fácil de adquirir. Se podría separar según su funcionalidad:

Producción:

- Máquina Taylor 430.

Es el corazón del negocio, es la máquina que convierte la pulpa de fruta que se encuentra en estado líquido, a un batido helado y cremoso.



Posee una tolva de mezcla de 13,2 litros que mantiene la mezcla refrigerada por debajo de los 5°C.

El cilindro refrigerante tiene una capacidad de 3,8 litros.

Posee una capacidad de producción de 45,4 litros por hora, lo que asegura una producción de 150 bowl medianos por hora (300ml c/u).

- Licuadora Blendtec Connoisseur 825



Es una licuadora industrial que cuenta con una gran potencia y una amplia gama de características de última generación diseñadas para garantizar la velocidad, la consistencia y la calidad.

La jarra tiene un volumen de 1 litro.

Su función es licuar el açai cremoso con alguna fruta que quisiera adicionar el cliente, por ejemplo, banana.

Conservación:

- Heladera bajo mesada.
- Freezer bajo mesada.

Limpieza:

- Lavavajillas

Sistemas y Tecnología:

- Notebook
- Terminal fiscal
- Posnet
- Sistema de sonido (solo tienda).

Proceso de Atención.

El modelo de atención al cliente definido es el de atención detrás del mostrador, ya sea para el formato tienda como para la góndola. Con la diferencia que en la tienda los empleados son responsables de la limpieza de las mesas.

A continuación se realiza una descripción del proceso completo:

- Ingreso del cliente a la tienda o acercamiento del cliente a la góndola.

- Un vendedor debe saludar al cliente de manera amistosa y le da la bienvenida.
- El vendedor ofrece asistencia y asesoramiento sobre la marca y los productos.
- El vendedor escucha con atención el pedido del cliente, y realiza una venta sugerida que complementa el pedido. Por ejemplo, incrementar el tamaño del bowl, agregar algún topping extra, una botellita de agua o algún snack para acompañar, de acuerdo al perfil del cliente.
- El vendedor carga el pedido en el sistema y pasa la comanda al otro empleado encargado de servir el producto. Invita al cliente a seleccionar los toppings para personalizar su bowl.
- El nuevo vendedor saluda al cliente y ofrece asistencia sobre la composición de los toppings y sobre el armado del bowl. Luego analiza la decisión del cliente y se dispone a elaborar el producto.
- El vendedor toma el bowl seleccionado y lo coloca debajo de la máquina Taylor para la extracción del açaí de acuerdo con la medida adecuada.
- Luego decora el producto con los toppings seleccionados.
- Adiciona una cuchara y entrega el bowl al cliente.
- El vendedor invita al cliente a disfrutar de su producto en la mesa que sea de su agrado (solo en la tienda) y los saluda amablemente.
- Entre el momento que el cliente termina su producto y se dispone a retirarse, el vendedor le consulta por el resultado de la experiencia vivida y ofrece una solución en caso de cualquier inconveniente.
- Finalmente, el vendedor se vuelve a despedir del cliente y lo invita a volver pronto.

En todo momento, el trato con el cliente debe resultar natural, amable y amistoso, con el objetivo de hacerlo sentir cómodo y en confianza. El estilo de atención es informal, pero respetuoso.

Los vendedores deben realizar un esfuerzo por recordar a los clientes habituales, llamarlos por su nombre si los recuerda, y ofrecer sus toppings favoritos.

El estilo de atención es uno de los pilares claves para que la experiencia del cliente sea satisfactoria.

Esquema de Producción de un Pedido Estándar.



Costeo de Producto.

Para un correcto costeo del producto es importante definir las porciones y rendimientos de los insumos. Para esto, es fundamental brindar las herramientas y utensilios adecuados, y a su vez, definir los mecanismos de control.

Costeo del Açaí.

El açaí va a representar un costo importante del costo total del producto, por lo que su dosificación correcta y control son claves para mantener los márgenes reales cerca de los márgenes teóricos.

De acuerdo con el proveedor seleccionado, el costo del açaí se calculará teniendo en cuenta los siguientes factores:

- El pedido mínimo es de 3 pallets.
- En cada pallet se disponen 900 envases de 1 litro.
- En total el pedido mínimo representa 2.700 litros.
- El precio FOB (sin negociar) por litro es de USD 2,89.

- El costo estimado de importación (flete, seguro y gastos) es del 30%.
- El costo de 1 litro de açai puesto en depósito es de USD 3,76.
- Si el tipo de cambio es \$20,5 **el costo por litro es de \$77.**

Costo de los toppings.

En el siguiente cuadro se detallan los precios por kilo de cada topping y el gramaje definido para cada porción. En función de estos dos se calcula el costo de la porción.

A su vez, el listado se encuentra ordenado por la preferencia estimada de cada topping de acuerdo con la encuesta realizada.

Insumo	Precio x Kg	Porción	Costo Porción	Preferencia
Mix de Frutos Secos	\$170	0,05	\$8,5	70%
Banana	\$10	0,10	\$1,0	63%
Frutilla	\$30	0,07	\$2,1	63%
Granolas	\$80	0,04	\$3,2	52%
Cereales	\$40	0,03	\$1,2	49%
Trocitos de Chocolate	\$80	0,02	\$1,6	47%
Mix de Pasas	\$120	0,03	\$3,6	35%
Avena	\$40	0,02	\$0,8	30%
Mix de Semillas	\$40	0,02	\$0,8	28%
Salsas Frutales	\$90	0,03	\$2,7	16%
Leche Condensada	\$100	0,05	\$5,0	14%
Coco Rallado	\$100	0,01	\$1,0	10%
Dulce de Leche	\$50	0,05	\$2,5	10%
Kiwi	\$35	0,07	\$2,5	10%
Arándanos	\$78	0,05	\$3,9	10%
Caramelo	\$90	0,03	\$2,7	7%
Miel Orgánica	\$85	0,05	\$4,3	7%
Nutella	\$280	0,04	\$11,2	7%
Whey Protein	\$360	0,03	\$10,8	5%
Trozos de Alfajor	\$170	0,05	\$8,5	4%
Galletitas Óreo	\$100	0,04	\$4,0	2%
Merengue	\$150	0,02	\$3,0	2%

Costeo del Producto Final.

El coste del producto terminado va a estar conformado por el volumen de açai, más la combinación de toppings que seleccione el cliente. Dado que se pueden dar una gran cantidad de combinaciones, el cálculo será realizado con los toppings de mayor preferencia por los clientes.

Tamaño	Volumen de Açai (ml)	Costo de Porción	Costo de Topping	Costo Total
Vaso 350 ml	0,21	\$16,2	\$12,7	\$28,9
Bowl 500 ml	0,30	\$23,1	\$12,7	\$35,8
Bowl 720 ml	0,44	\$33,9	\$13,9	\$47,8

Para el producto a vender en góndola o para llevar en la tienda, se debe adicionar el costo de los vasos descartables.

Tamaño	Volumen de Açai (ml)	Costo de Porción	Costo de Topping	Costo de Vaso	Costo Total
Vaso Desc. 350 ml	0,21	\$16,2	\$12,7	\$3,0	\$31,9
Vaso Desc. 500 ml	0,30	\$23,1	\$12,7	\$3,5	\$39,3
Vaso Desc. 720 ml	0,44	\$33,9	\$13,9	\$4,0	\$51,8

Margen Bruto.

En función del precio de venta neto y los costos teóricos de cada producto se obtiene el margen bruto de cada presentación.

Nuevamente, se realiza la diferenciación según sea en vajilla convencional o en envase descartable.

Mix de Venta	Precio Neto	CMV	Margen Bruto
Vaso 350 ml	\$90,9	\$28,9	\$62,0 68,2%
Bowl 500 ml	\$132,2	\$35,8	\$96,4 72,9%
Bowl 720 ml	\$190,1	\$47,8	\$142,3 74,9%

Mix de Venta	Precio Neto	CMV	Margen Bruto	
Vaso Desc. 350 ml	\$90,9	\$31,9	\$59,0	64,9%
Vaso Desc. 500 ml	\$132,2	\$39,3	\$92,9	70,3%
Vaso Desc. 720 ml	\$190,1	\$51,8	\$138,3	72,8%

Como se puede observar en los cuadros, según la participación de cada producto se podría obtener un margen bruto teórico ponderado que va a oscilar entre el 68% y 72%.

P&L Operativo.

En función de los datos que se viene desarrollando en el capítulo se puede llegar a un P&L Operativo, tanto para la tienda como para la góndola.

Para esto, es necesario asumir algunos supuestos:

- El mix de venta será el siguiente:

Mix de Venta	%
350 ml	30%
500 ml	50%
720 ml	20%

- La tienda tiene una venta un 25% superior que la góndola.
- El alquiler debe pesar un 12% de la venta neta.
- El costo laboral está compuesto por el sueldo bruto más las contribuciones patronales. Según la última escala salarial para empleados de comercio, un vendedor A tiene un sueldo bruto de \$22.870 (incluyendo presentismo)²² y se estiman las contribuciones en un 25% adicional, en total \$28.500.

²² <https://www.ignacionline.com.ar/calculadora-de-sueldos-empleados-de/> Consultado:

- Se estiman costos de mantenimiento del 1% de la venta neta para la góndola y del 2% para el local.
- Se provisionan costos adicionales del 1% de la venta neta por eventualidades.

P&L Tienda:

Venta Neta	\$ 500.000	100%
CMV	-\$ 140.477	28%
Margen Bruto	\$ 359.523	72%
Sueldos y Cs Ss	-\$ 128.250	26%
Alquiler	-\$ 60.000	12%
Mantenimiento	-\$ 10.000	2%
Otros	-\$ 5.000	1%
Margen Neto	\$ 156.273	31%

P&L Góndola:

Venta Neta	\$ 400.000	100%
CMV	-\$ 123.319	31%
Margen Bruto	\$ 276.681	69%
Sueldos y Cs Ss	-\$ 99.750	25%
Alquiler	-\$ 48.000	12%
Mantenimiento	-\$ 5.000	1%
Otros	-\$ 4.000	1%
Margen Neto	\$ 119.931	30%

PLAN FINANCIERO

Inversión Inicial.

La inversión necesaria para iniciar el proyecto comprende la adquisición de equipamiento, el mobiliario, la construcción del local, la comunicación y una inversión en capital de trabajo para la importación del açai.

Según el formato de local (góndola o tienda) la inversión inicial será diferente:

Tienda:

	Cantidad	Costo Unit	Costo Total
Equipamiento			
Licadoras Blendtec	1	\$ 12.000	\$ 12.000
Máquina Taylor 430	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Freezer	2	\$ 10.000	\$ 20.000
Heladeras	4	\$ 9.500	\$ 38.000
Lavavajillas	1	\$ 50.000	\$ 50.000
Exhibidor topping	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Vajilla	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Utensilios	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Registradora y Computadora	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Mobiliario			
Mesas	8	\$ 1.900	\$ 15.200
Sillas	14	\$ 1.500	\$ 21.000
Banquetas	8	\$ 1.700	\$ 13.600
Iluminación	10	\$ 1.000	\$ 10.000
Comunicación			
Diseño	1	\$ 40.000	\$ 35.000
Redes y Web	1	\$ 24.000	\$ 24.000
Gráfica	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Banners	1	\$ 2.000	\$ 2.000
Cuadros	6	\$ 1.000	\$ 6.000
Plotteos	1	\$ 3.000	\$ 3.000
Góndola			
Materiales y Obra	1	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
		TOTAL	\$ 1.779.800

Góndola:

	Cantidad	Costo Unit	Costo Total
Equipamiento			
Licadoras Blendtec	1	\$ 12.000	\$ 12.000
Máquina Taylor 430	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Freezer bajo mesada	1	\$ 10.000	\$ 10.000
Heladera bajo mesada	3	\$ 9.500	\$ 28.500
Exhibidor topping	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Descartables	1	\$ 50.000	\$ 50.000
Utensilios	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Registradora y Computadora	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Mobiliario			
Iluminación	6	\$ 1.000	\$ 6.000
MKT y Comunicación			
Diseño	1	\$ 34.000	\$ 34.000
Gráfica	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Redes y Web	1	\$ 34.000	\$ 34.000
POP	1	\$ 2.000	\$ 2.000
Góndola			
Materiales y Obra	1	\$ 600.000	\$ 600.000
		TOTAL	\$ 976.500

La inversión en capital de trabajo inicial responde a la necesidad de importación de un mínimo de 3 pallets (2.700 litros) de pulpa de Açai.

Mercadería

Pulpa de Acai (3 pallets)	2700	\$ 77	\$ 207.900
---------------------------	------	-------	------------

El dinero para afrontar la inversión inicial del proyecto, tendrá su origen en el aporte de los socios.

El aporte puede darse tanto en efectivo en el momento del inicio, como posteriormente en caso de que el socio provea algún servicio relacionado con la inversión inicial (ejemplo, diseño, arquitectura, redes, etc.). Los tipos de aporte deberán quedar estipulados en el Acuerdo de Accionistas.

Estado de Resultados Proyectado.

Para el armando del Estado de Resultados Proyectado es necesario definir una serie de supuestos que afectarán las operaciones futuras. A continuación se enuncian estos supuestos.

Supuestos:

- El primer local a instalar será una góndola dentro de un Shopping.
- El segundo local será una tienda a la calle, su apertura se realizará en el periodo en donde se haya recuperado la inversión inicial.
- La inflación proyectada que afecta a los gastos para los 5 años es:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
13,4%	12,3%	8,2%	6,1%	6,1%

- Los primeros 9 meses se considera un periodo de puesta en régimen en donde la venta será menor a la esperada.
- El margen bruto de cada producto se mantiene constante (conservador).

EERR Proyectado 5 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Vaso Desc. 350 ml	1.362.635	1.861.294	2.183.495	2.446.504	2.660.023
Vaso Desc. 500 ml	2.271.058	3.102.157	3.639.159	4.077.506	4.433.372
Vaso Desc. 720 ml	908.423	1.240.863	1.455.664	1.631.003	1.773.349
Vaso 350 ml	-	-	1.074.180	2.009.927	2.185.344
Bowl 500 ml	-	-	1.790.300	3.349.878	3.642.239
Bowl 720 ml	-	-	716.120	1.339.951	1.456.896
Total Ingresos	4.542.116	6.204.313	10.858.918	14.854.769	16.151.222
CMV					
Vaso Desc. 350 ml	- 477.757	- 652.593	- 765.561	- 857.775	- 932.638
Vaso Desc. 500 ml	- 675.068	- 922.111	- 1.081.733	- 1.212.032	- 1.317.812
Vaso Desc. 720 ml	- 247.500	- 338.074	- 396.596	- 444.368	- 483.150
Vaso 350 ml	-	-	341.173	638.378	694.093
Bowl 500 ml	-	-	484.776	907.078	986.244
Bowl 720 ml	-	-	180.038	336.873	366.274
Total CMV	- 1.400.325	- 1.912.778	- 3.249.879	- 4.396.505	- 4.780.210
Utilidad Bruta	3.141.790	4.291.535	7.609.039	10.458.265	11.371.012
% Ut. Br.	69%	69%	70%	70%	70%
Egresos					
Gastos Operación	- 1.998.249	- 2.262.175	- 4.235.528	- 5.838.275	- 6.193.242
Gastos Logística	- 58.095	- 66.145	- 72.757	- 78.046	- 82.792
Gastos Marketing	- 334.000	- 291.200	- 285.200	- 540.000	- 600.000
Gastos Administración	- 713.888	- 808.177	- 888.957	- 953.585	- 1.011.563
Total Egresos	- 3.104.232	- 3.427.698	- 5.482.441	- 7.409.907	- 7.887.597
EBITDA	37.558	863.838	2.126.597	3.048.358	3.483.415
Amortizaciones	- 195.300	- 195.300	- 402.943	- 551.260	- 551.260
EBIT	- 157.742	668.538	1.723.654	2.497.098	2.932.155
Impuesto a las Gcias	55.210	- 233.988	- 603.279	- 873.984	- 1.026.254
Resultado Neto	- 102.532	434.550	1.120.375	1.623.114	1.905.901
	-2%	7%	10%	11%	12%

Análisis de EERR Proyectado:

- Durante la puesta en régimen del 1er año, la disminución en las ventas dificulta el pago de los gastos fijos del local, el mantenimiento de los gastos de logística y administración, y la inversión considerable en marketing por el lanzamiento de la marca.
- Si bien en el 1er año el Resultado Neto es negativo, el resultado obtenido por la operación del negocio (EBITDA) es positivo.
- A partir del 2 año las ventas comienzan a reaccionar a la demanda del mercado, lo que permite que el margen bruto pueda soportar los gastos y dar finalmente un Resultado Positivo del 7%.
- A los 2 años y medio se realiza la apertura de una tienda, lo que duplica las ventas del años anterior. Este nuevo margen permite aliviar los gastos fijos ya que no es necesario incrementarlos por el nuevo punto de venta.
- Durante los siguientes años las ventas continúan incrementándose en mayor proporción que lo hacen los gastos, lo que permite mantener la pendiente positiva en el Resultado Neto (10%, 11% y 12%).

Flujo de Fondos Proyectado.

	Inv. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA		37.558	863.838	2.126.597	3.048.358	3.483.415
Impuesto Operativo		- 55.210	233.988	603.279	873.984	1.026.254
Inversión en CTO		207.900	-	-	-	-
Capex		-	-	1.779.800	-	-
Flujo de Fondos Libre	- 976.500	- 115.132	629.850	- 256.482	2.174.374	2.457.161
FFL Acumulado	- 976.500	- 1.091.632	- 461.783	- 718.264	1.456.110	3.913.270
Perpetuidad						14.887.502

Valuación del Proyecto.

Teniendo en cuenta que una empresa puede ser valuada por la generación de los flujos de fondo futuro descontados a una tasa, es necesario definir una serie de parámetros que permitan realizar estos cálculos.

A continuación se describen cada uno de ellos:

- La tasa de crecimiento (g) a partir del año 6 es del 3%, ya que se considera que el negocio seguirá creciendo a futuro.
- Se calcula una perpetuidad para valuar los fondos futuros superiores a los 5 años.
- La inversión inicial corresponde a la instalación de una góndola.
- La tasa utilizada para el cálculo del VAN es del 50%, la elección responde a la suma de tasas de una inversión de muy bajo riesgo (Fondo Común de Inversión: 20%) y la tasa de retorno esperada por los accionistas por el riesgo asociado al proyecto (30%).

Resultados:

Valor Presente FFL	\$ 2.840.761
Inversión Inicial	\$ 976.500
VAN	\$ 1.864.261
TIR	88,60%
PAYBACK	2,5
	3,3

CONCLUSIONES

A partir de los resultados económico-financieros del proyecto se pueden esbozar las siguientes conclusiones:

- El proyecto es rentable y conveniente ya que el valor actual de sus flujos de fondos, menos la inversión inicial, da un resultado positivo de \$1.864.261.
- La tasa de interés con la cual el valor actual neto es cero (TIR) es de 88,6%, que al compararla con la tasa de corte que es del 50%, se demuestra que el proyecto es rentable, y la inversión del capital obtiene resultados superiores a los esperados por otros proyectos.
- El payback o el plazo de retorno de la inversión se divide en dos, primero, el retorno de la inversión inicial por la instalación de la góndola es de 2 años y 6 meses. Como en ese mismo instante, se vuelve a realizar una inversión por la instalación de una tienda, el plazo para la recuperación sumando ambas inversiones es de 3 años y 4 meses, lo que implica que el segundo local se paga en 10 meses gracias a la contribución de ambos locales.
- Este último resultado permite inferir que la inversión por la instalación de nuevos locales, siempre y cuando mantengan los parámetros establecidos, serán de una rápida recuperación, lo que fortalece el negocio y facilita su expansión en una segunda etapa.
- La flexibilidad del modelo y su posicionamiento en el mercado permitirá en una tercera etapa la creación de un nuevo modelo de negocios basado en el otorgamiento de franquicias, lo que permitirá la creación de nuevos flujos de fondo provenientes de regalías.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

		Semanas																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
Búsqueda de Locación	Contactar comerciales de Shoppings meta Negociación de espacio Acuerdo y firma del contrato																				
Arquitectura y Diseño	Desarrollo del diseño de góndola Definición de equipamiento gastronómico Armado de planos constructivos Negociación con empresas constructoras Selección de constructora y colocación de O/C Construcción de góndola Instalación de góndola en Shopping																				
Logística Acai	Negociación con proveedores de acai Selección de proveedor y colocación de O/C Proceso de importación del acai Almacenamiento																				
Compras	Negociación con proveedores de insumos y equipamiento Selección de proveedores y colocación de O/C Recepción y control de insumos y equipamiento																				
Desarrollo Gastronómico	Diseño de productos y armado de recetas Armado de Manual de Procedimientos Selección y compra de vajillas y utensilios																				
Comunicación	Diseño de imagen de marca Negociación de espacios de comunicación Diseño de piezas de comunicación Redes sociales Implementación del plan de comunicación																				
RRHH	Definición de perfiles de puesto Reclutamiento de personal Capacitación y entrenamiento																				
Apertura	Inauguración Promoción																				

BIBLIOGRAFIA

- AGUILAR, Francis J. 1967. *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan.
- ALBRECHT Karl. 1994. *Todo el Poder al Cliente*. México D.F.: Paidós.
- ANSOFF, Igor. 1957. *Strategies for diversification*. USA: Harvard business review.
- BLACKWELL Roger, MINIARD Paul y ENGEL James. 2002. *Comportamiento del Consumidor*. Novena edición. México D.F.: Thomson Internacional.
- BYGRAVE, William. and ZACHARAKIS, Andrew. 2008. *Entrepreneurship*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- DAMODARAN, Aswath. 2014. *Applied Corporate Finance. 4th Edition*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- DVOSKIN, Roberto. 2004. *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Granica.
- EIGLIER Pierre y LANGEARD Eric. 1999. *Servucción, el Marketing de servicios*. Madrid: Mc.Graw Gill.
- HUMPHREY, Albert S. 1974. *MBO Turned Upside Down*. Management Review.
- KOTLER Philip y KELLER Kevin. 2006. *Dirección de Marketing*. Duodécima Edición. México D.F.: Pearson Educación.
- KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry. 2013. *Administración de Operaciones, procesos y cadenas de valor*. México: Pearson Education.
- LUHERMAN, Timothy. 2011. *Valoración de empresas y costo de capital*. USA: Harvard Business Publishing.

- OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- PORTER, Michael. 1985. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- SABINO, Carlos A. 1994. *Como hacer una tesis*. Caracas: Panapo.
- SCARANO, Eduardo R. 2004. *Manual de redacción de escritos de investigación*. Buenos Aires: Macchi.
- VIDAL DIAZ de RADA. 2001. *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. Madrid: ESIC.

Web Consultadas.

- <http://acaifrooty.com.ar> Consultado: 15/04/2018
- <http://byouacai.com/> Consultado: 01/04/2018
- <http://taylor.com.br/430-maquina-de-acai/> Consultado: 15/04/2018
- <http://www.afadhya.com.ar/elhelado.php#5> Consultado: 31/03/2018
- <http://www.mercosur.int/> Consultado: 31/03/2018
- <https://home.udes.edu.ar/biblioteca/Aprendizaje-e-investigacion/Guias/Guia-ayuda-6.html> Consultado: 01/03/2018
- <https://ic.fsc.org/es/what-is-fsc-certification> Consultado: 15/04/2018
- <https://www.argentina.gob.ar/sas> Consultado: 07/04/2018
- <https://www.ignacioonline.com.ar/calculadora-de-sueldos-empleados-de/> Consultado: 18/04/2018
- <https://www.indec.gob.ar/> Consultado: 31/03/2018
- <https://www.kantarworldpanel.com/la/Noticias/73-esta-preocupado-por-su-alimentacion> Consultado: 15/11/2017
- <https://www.lanacion.com.ar/2077630-brasil-espera-un-aluvion-record-de-turistas-argentinos-en-el-verano> Consultado: 31/03/2018

– <https://www.sec.org.ar/> Consultado: 18/04/2018



Universidad de
San Andrés

ANEXO

Proyecciones provinciales de población por sexo y grupo de edad - INDEC²³

Edad	2018		
	Ambos sexos	Varones	Mujeres
Total	3.068.043	1.437.936	1.630.107
0-4	206.987	106.543	100.444
5-9	202.637	104.260	98.377
10-14	201.321	103.042	98.279
15-19	186.460	94.342	92.118
20-24	198.709	98.589	100.120
25-29	217.947	106.619	111.328
30-34	238.445	116.251	122.194
35-39	230.684	112.354	118.330
40-44	220.599	106.598	114.001
45-49	191.674	90.836	100.838
50-54	164.141	76.151	87.990
55-59	159.210	71.665	87.545
60-64	152.514	66.342	86.172
65-69	137.687	57.610	80.077
70-74	119.546	47.577	71.969
75-79	94.480	34.952	59.528
80-84	67.286	22.550	44.736
85-89	44.363	13.238	31.125
90-94	24.443	6.419	18.024
95-99	7.539	1.755	5.784
100 y más	1.371	243	1.128

²³ <https://www.indec.gob.ar/> Consultado: 31/03/2018

Consumo de helado en Argentina.

AFADHYA junto a la firma TNS Argentina brindan los siguientes datos en una investigación realizada recientemente:

En verano, alrededor del 80% de la población consume helado artesanal alcanzando un consumo per cápita anual de 6.9 kg. donde predominan los jóvenes de entre 18 a 24 años de un nivel socio económico ABC1,C2,C3.

Al mismo tiempo, 2 de cada 10 consumidores se declaran “fanáticos del helado” es decir, consumen helado artesanal durante todo el año, piensan que siempre es una buena ocasión para esto e incluso stockean en el hogar y les gusta descubrir heladerías de barrio, clasifican las que ya conocen, rescatan sabores particulares de algunas, etc. También, la mayoría destaca que tomar un helado artesanal es una experiencia confortante y casi un 60% consume helado artesanal para “darse un gusto” y como un ritual que les da placer.

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

Entre los atributos destacados sobresale la calidad de las materias primas que constituye el principal motivo de elección del helado artesanal por sobre otros, también la cremosidad y consistencia del alimento es muy importante para el consumidor. Respecto a los envases, los formatos térmicos son más elegidos que los formatos al paso. En verano aumenta el consumo de formatos comestibles y disminuye la de formatos térmicos, aunque estos últimos siguen siendo los más elegidos.

En verano, más de la mitad de la población (53%) consume helado artesanal por lo menos una vez al mes, el 23% de los mismos lo hacen una vez por semana.

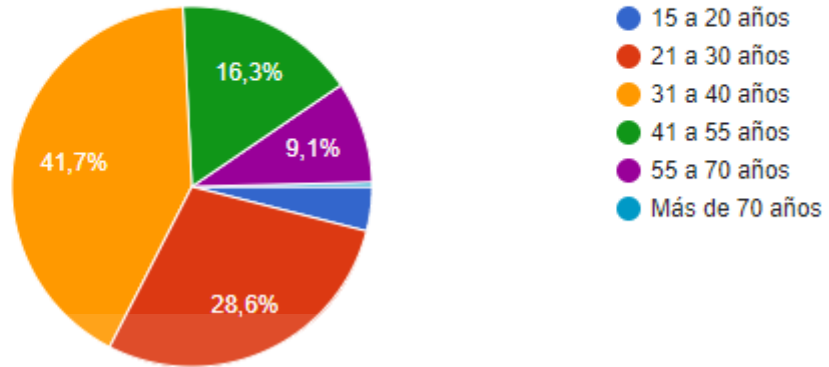
Respecto a los sabores, los encuestados destacan su elección por los gustos tradicionales con el dulce de leche, el chocolate y la frutilla a la cabeza.

Al mismo tiempo, el consumo es sobre todo acompañado y la compra en la heladería es fundamental (75% en invierno y 78% en verano).

Investigación de Mercado.

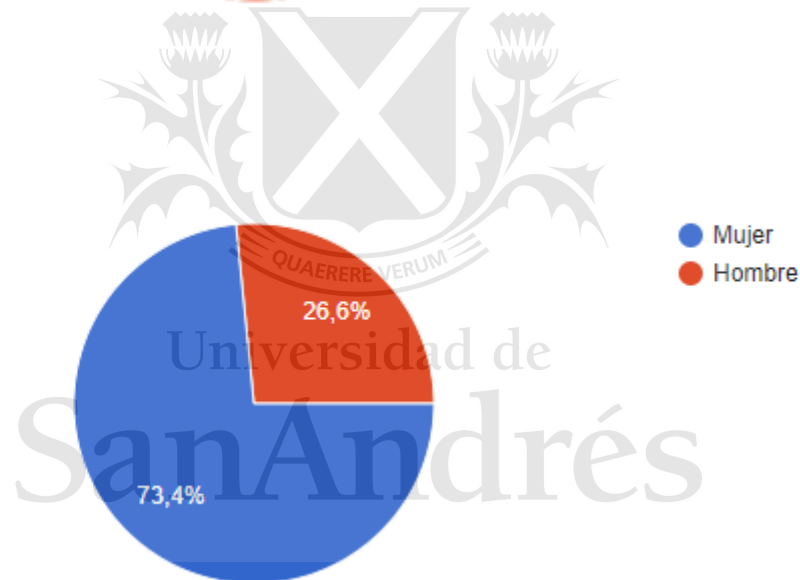
Edad

252 respuestas



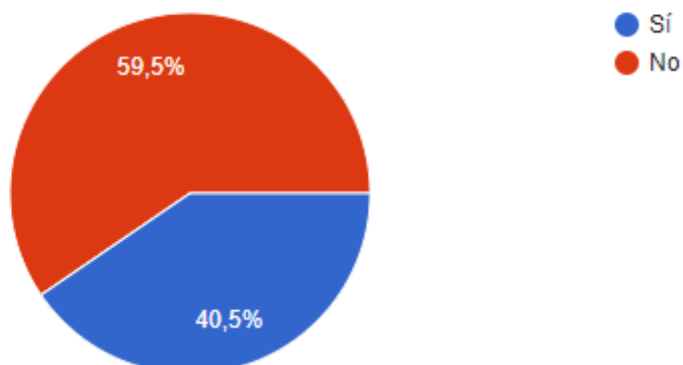
Sexo

252 respuestas



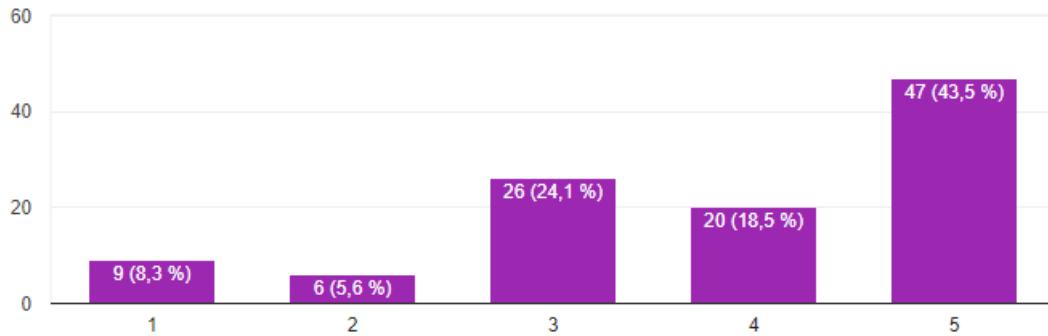
¿Conocés el batido a base de Açaí?

252 respuestas



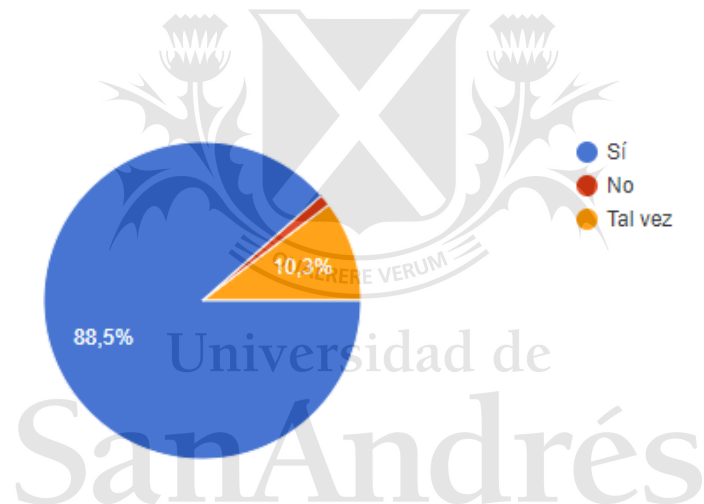
Si tuviste la oportunidad de probarlo, podrías evaluar si te gustó, en una escala del 1 al 5 (siendo 1 “no me gustó” y 5 “me encantó”). Deja vacío si no lo probaste.

108 respuestas



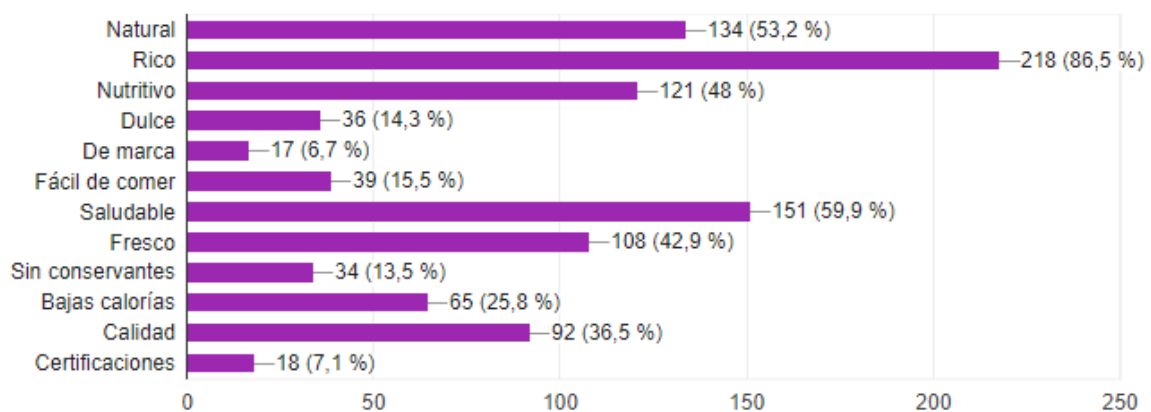
Estas son imágenes representativas del producto. ¿Estarías dispuesto a probarlo?

252 respuestas



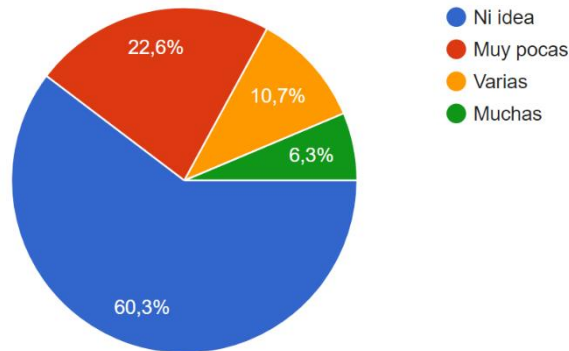
¿Qué atributos valoras al momento de elegir un alimento? Puedes seleccionar hasta 4 opciones.

252 respuestas



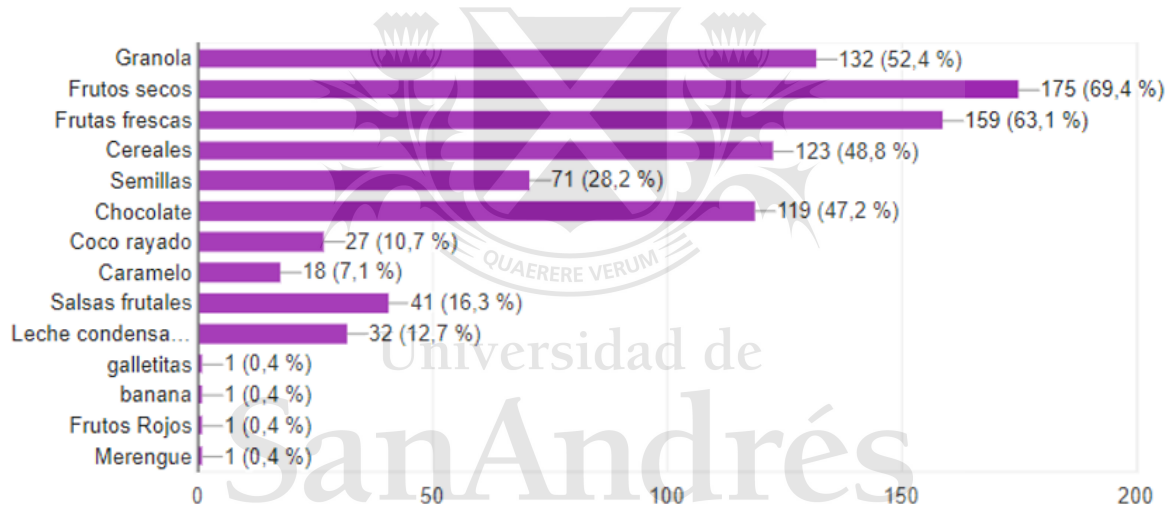
¿Conoces las características nutricionales de este alimento?

252 respuestas



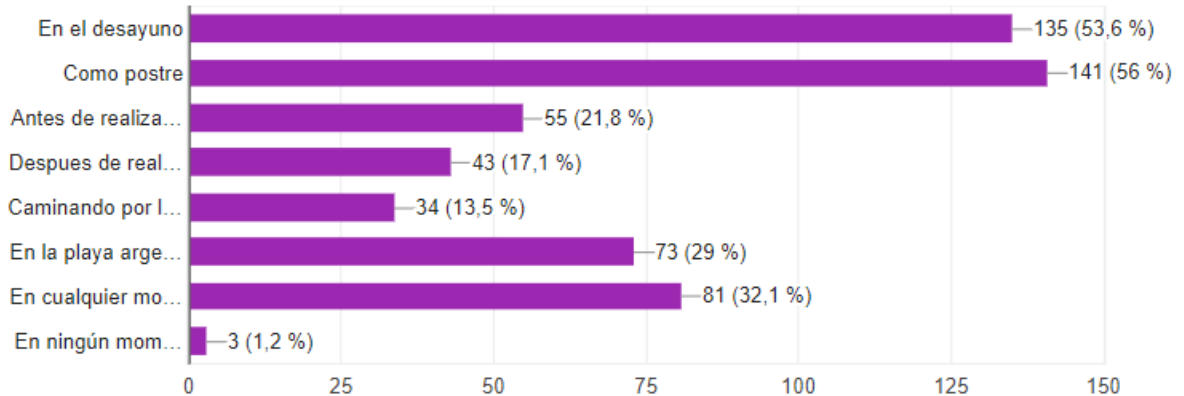
¿Cuáles son tus topping favoritos? Podés seleccionar hasta 4 opciones.

252 respuestas



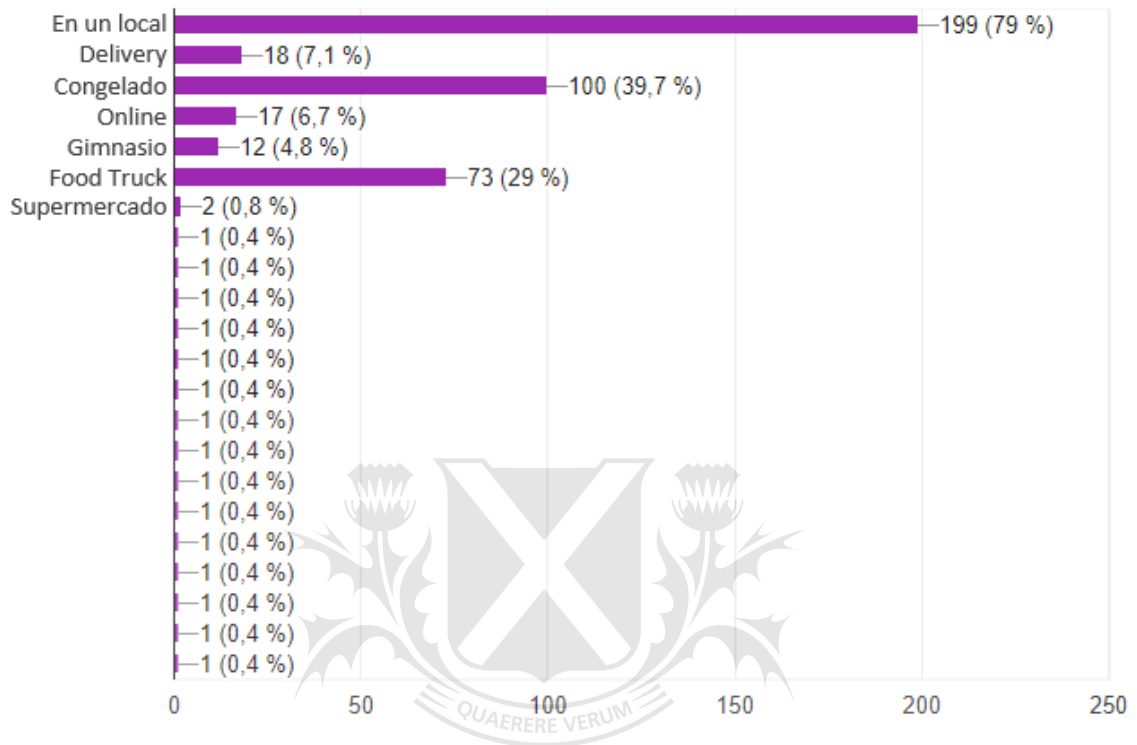
¿En qué ocasiones consumirías este producto? Puedes seleccionar varias opciones.

252 respuestas



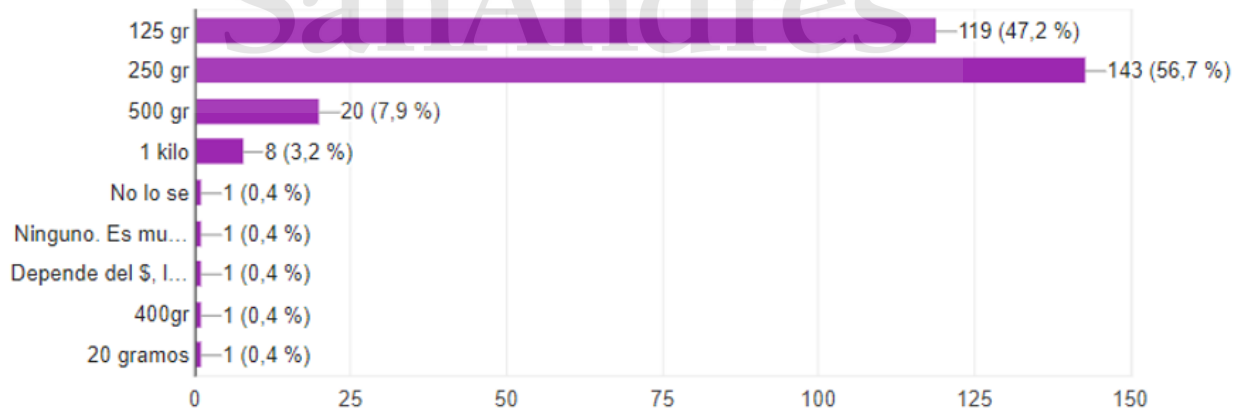
¿Cómo estarías dispuesto a adquirir este producto? Puedes seleccionar varias opciones.

252 respuestas



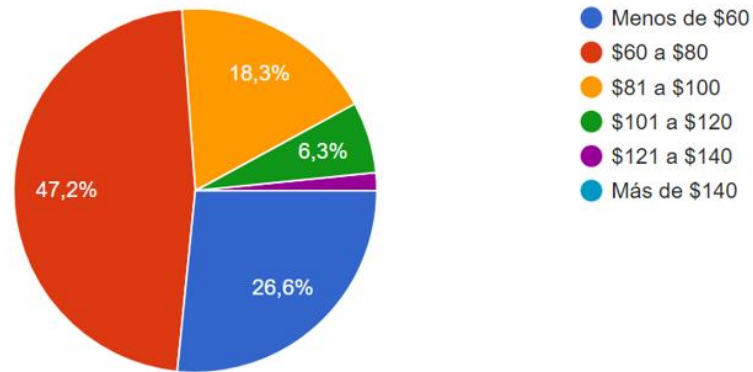
¿Qué tamaños de presentación consumirías?

252 respuestas



¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por 1/4kg con topping?

252 respuestas



Universidad de
San Andrés

Estado de Resultados Projectado – Año 1.

	Año 1													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 1	
Ingresos														
Vaso Desc. 350 ml	96.000	100.800	100.800	105.840	105.840	111.132	111.132	111.132	120.023	126.024	132.325	141.588	1.362.635	
Vaso Desc. 500 ml	160.000	168.000	168.000	176.400	176.400	185.220	185.220	185.220	200.038	210.039	220.541	235.979	2.271.058	
Vaso Desc. 720 ml	64.000	67.200	67.200	70.560	70.560	74.088	74.088	74.088	80.015	84.016	88.217	94.392	908.423	
Vaso 350 ml	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Bowl 500 ml	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Bowl 720 ml	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Total Ingresos	320.000	336.000	336.000	352.800	352.800	370.440	370.440	370.440	400.075	420.079	441.083	471.959	4.542.116	
CMV														
Vaso Desc. 350 ml	-	33.659	-	35.342	-	37.109	-	38.964	-	42.081	-	44.186	-	47.757
Vaso Desc. 500 ml	-	47.560	-	49.938	-	52.435	-	55.056	-	59.461	-	65.556	-	67.506
Vaso Desc. 720 ml	-	17.437	-	18.309	-	19.224	-	20.185	-	21.800	-	24.035	-	24.500
Vaso 350 ml	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Bowl 500 ml	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Bowl 720 ml	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Total CMV	-	98.655	-	103.588	-	108.768	-	114.206	-	123.342	-	145.504	-	1.400.325
Utilidad Bruta	221.345	232.412	232.412	244.032	244.032	256.234	256.234	256.234	276.733	290.569	305.098	326.455	3.141.790	
% Ut. Br.	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	
Egresos														
Gastos Operación	-	156.750	-	156.750	-	169.290	-	169.290	-	169.290	-	177.755	-	1.998.249
Gastos Logística	-	4.500	-	4.500	-	4.950	-	4.950	-	4.950	-	5.198	-	58.095
Gastos Marketing	-	100.000	-	70.000	-	50.000	-	40.000	-	20.000	-	4.000	-	334.000
Gastos Administración	-	56.000	-	56.000	-	60.480	-	60.480	-	60.480	-	63.504	-	713.888
Total Egresos	-	317.250	-	287.250	-	238.720	-	238.720	-	254.720	-	276.456	-	3.104.232
EBITDA	-	95.905	-	54.838	-	18.486	-	17.514	-	22.013	-	54.642	-	37.558
Amortizaciones	-	16.275	-	16.275	-	16.275	-	16.275	-	16.275	-	16.275	-	195.300
EBIT	-	112.180	-	71.113	-	10.963	-	1.239	-	5.738	-	38.367	-	157.742
Impuesto a las Gcias	-	39.263	-	24.890	-	17.890	-	12.166	-	434	-	13.428	-	55.210
Resultado Neto	-	72.917	-	46.224	-	33.224	-	4.230	-	3.730	-	24.938	-	102.532
	-23%	-14%	-10%	1%	-2%	-6%	0%	0%	1%	6%	6%	5%	-2%	

Estado de Resultados Projectado – Año 2.

	Año 2												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 2
Ingresos													
Vaso Desc. 350 ml	141.588	141.588	148.667	148.667	148.667	156.100	156.100	156.100	163.905	163.905	163.905	172.101	1.861.294
Vaso Desc. 500 ml	235.979	235.979	247.778	247.778	247.778	260.167	260.167	260.167	273.176	273.176	273.176	286.834	3.102.157
Vaso Desc. 720 ml	94.392	94.392	99.111	99.111	99.111	104.067	104.067	104.067	109.270	109.270	109.270	114.734	1.240.863
Vaso 350 ml													
Bowl 500 ml													
Bowl 720 ml													
Total Ingresos	471.959	471.959	495.557	495.557	495.557	520.334	520.334	520.334	546.351	546.351	546.351	573.669	6.204.313
CMV													
Vaso Desc. 350 ml	- 49.642	- 49.642	- 52.125	- 52.125	- 52.125	- 54.731	- 54.731	- 54.731	- 57.467	- 57.467	- 57.467	- 60.341	- 652.593
Vaso Desc. 500 ml	- 70.144	- 70.144	- 73.652	- 73.652	- 73.652	- 77.334	- 77.334	- 77.334	- 81.201	- 81.201	- 81.201	- 85.261	- 922.111
Vaso Desc. 720 ml	- 25.717	- 25.717	- 27.003	- 27.003	- 27.003	- 28.353	- 28.353	- 28.353	- 29.771	- 29.771	- 29.771	- 31.259	- 338.074
Vaso 350 ml	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bowl 500 ml	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bowl 720 ml	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total CMV	-145.504	-145.504	-152.779	-152.779	-152.779	-160.418	-160.418	-160.418	-168.439	-168.439	-168.439	-176.861	- 1.912.778
Utilidad Bruta	326.455	326.455	342.777	342.777	342.777	359.916	359.916	359.916	377.912	377.912	377.912	396.808	4.291.535
% Ut. Br.	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%
Egresos													
Gastos Operación	- 177.755	- 177.755	- 177.755	- 177.755	- 191.975	- 191.975	- 191.975	- 191.975	- 191.975	- 191.975	- 199.654	- 199.654	- 2.262.175
Gastos Logística	- 5.198	- 5.198	- 5.198	- 5.198	- 5.613	- 5.613	- 5.613	- 5.613	- 5.613	- 5.613	- 5.838	- 5.838	- 66.145
Gastos Marketing	- 50.000	- 50.000	- 40.000	- 4.000	- 4.320	- 54.000	- 4.320	- 4.320	- 21.600	- 4.320	- 4.320	- 50.000	- 291.200
Gastos Administración	- 63.504	- 63.504	- 63.504	- 63.504	- 68.584	- 68.584	- 68.584	- 68.584	- 68.584	- 68.584	- 71.328	- 71.328	- 808.177
Total Egresos	-296.456	-296.456	-286.456	-250.456	-270.492	-320.172	-270.492	-270.492	-287.772	-270.492	-281.139	-326.819	- 3.427.698
EBITDA	29.999	29.999	56.321	92.321	72.285	39.744	89.424	89.424	90.140	107.420	96.773	69.988	863.838
Amortizaciones	- 16.275	- 16.275	- 16.275	- 16.275	- 16.275	- 16.275	- 16.275	- 16.275	- 16.275	- 16.275	- 16.275	- 16.275	- 195.300
EBIT	13.724	13.724	40.046	76.046	56.010	23.469	73.149	73.149	73.865	91.145	80.498	53.713	668.538
Impuesto a las Gcias	- 4.803	- 4.803	- 14.016	- 26.616	- 19.604	- 8.214	- 25.602	- 25.602	- 25.853	- 31.901	- 28.174	- 18.800	- 233.988
Resultado Neto	8.920	8.920	26.030	49.430	36.407	15.255	47.547	47.547	48.012	59.244	52.324	34.914	434.550
	2%	2%	5%	10%	7%	3%	9%	9%	9%	11%	10%	6%	7%

Estado de Resultados Projectado – Año 3.

	Año 3												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 3
Ingresos													
Vaso Desc. 350 ml	172.101	172.101	177.264	177.264	177.264	182.582	182.582	182.582	188.059	188.059	188.059	195.581	2.183.495
Vaso Desc. 500 ml	286.834	286.834	295.439	295.439	295.439	304.303	304.303	304.303	313.432	313.432	313.432	325.969	3.639.159
Vaso Desc. 720 ml	114.734	114.734	118.176	118.176	118.176	121.721	121.721	121.721	125.373	125.373	125.373	130.388	1.455.664
Vaso 350 ml						150.000	150.000	150.000	154.500	154.500	154.500	160.680	1.074.180
Bowl 500 ml						250.000	250.000	250.000	257.500	257.500	257.500	267.800	1.790.300
Bowl 720 ml						100.000	100.000	100.000	103.000	103.000	103.000	107.120	716.120
Total Ingresos	573.669	573.669	590.879	590.879	590.879	1.108.605	1.108.605	1.108.605	1.141.863	1.141.863	1.141.863	1.187.538	10.858.918
CMV													
Vaso Desc. 350 ml	- 60.341	- 60.341	- 62.151	- 62.151	- 62.151	- 64.015	- 64.015	- 64.015	- 65.936	- 65.936	- 65.936	- 68.573	- 765.561
Vaso Desc. 500 ml	- 85.261	- 85.261	- 87.819	- 87.819	- 87.819	- 90.453	- 90.453	- 90.453	- 93.167	- 93.167	- 93.167	- 96.894	- 1.081.733
Vaso Desc. 720 ml	- 31.259	- 31.259	- 32.197	- 32.197	- 32.197	- 33.163	- 33.163	- 33.163	- 34.158	- 34.158	- 34.158	- 35.524	- 396.596
Vaso 350 ml	-	-	-	-	-	- 47.642	- 47.642	- 47.642	- 49.071	- 49.071	- 49.071	- 51.034	- 341.173
Bowl 500 ml	-	-	-	-	-	- 67.695	- 67.695	- 67.695	- 69.726	- 69.726	- 69.726	- 72.515	- 484.776
Bowl 720 ml	-	-	-	-	-	- 25.141	- 25.141	- 25.141	- 25.895	- 25.895	- 25.895	- 26.931	- 180.038
Total CMV	-176.861	-176.861	-182.167	-182.167	-182.167	-328.109	-328.109	-328.109	-337.953	-337.953	-337.953	-351.471	-3.249.879
Utilidad Bruta	396.808	396.808	408.712	408.712	408.712	780.496	780.496	780.496	803.911	803.911	803.911	836.067	7.609.039
% Ut. Br.	69%	69%	69%	69%	69%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
Egresos													
Gastos Operación	-199.654	-199.654	-199.654	-199.654	-199.654	-458.535	-458.535	-458.535	-458.535	-458.535	-472.291	-472.291	-4.235.528
Gastos Logística	- 5.838	- 5.838	- 5.838	- 5.838	- 6.130	- 6.130	- 6.130	- 6.130	- 6.130	- 6.130	- 6.314	- 6.314	- 72.757
Gastos Marketing	- 8.000	- 8.000	- 8.000	- 8.000	- 21.600	-100.000	-100.000	-100.000	-21.600	-10.000	-10.000	-70.000	-285.200
Gastos Administración	- 71.328	- 71.328	- 71.328	- 71.328	- 74.894	- 74.894	- 74.894	- 74.894	- 74.894	- 74.894	- 77.141	- 77.141	- 888.957
Total Egresos	-284.819	-284.819	-284.819	-284.819	-302.278	-639.559	-639.559	-639.559	-561.159	-549.559	-565.746	-625.746	-5.482.441
EBITDA	111.988	111.988	123.893	123.893	106.434	140.937	140.937	140.937	242.752	254.352	238.165	210.321	2.126.597
Amortizaciones	- 16.275	- 16.275	- 16.275	- 16.275	- 16.275	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 402.943
EBIT	95.713	95.713	107.618	107.618	90.159	184.999	184.999	184.999	196.813	208.413	192.227	164.383	1.723.654
Impuesto a las Gcias	- 33.500	- 33.500	- 37.666	- 37.666	- 31.556	- 33.250	- 33.250	- 33.250	- 64.750	- 68.885	- 72.945	- 57.534	- 603.279
Resultado Neto	62.214	62.214	69.951	69.951	58.604	120.249	120.249	120.249	135.469	135.469	124.947	106.849	1.120.375
	11%	11%	12%	12%	10%	6%	6%	6%	11%	11%	11%	9%	10%

Estado de Resultados Projectado – Año 4.

	Año 4												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 4
Ingresos													
Vaso Desc. 350 ml	195.581	199.493	199.493	199.493	203.483	203.483	203.483	203.483	207.553	207.553	207.553	215.855	2.446.504
Vaso Desc. 500 ml	325.969	332.488	332.488	332.488	339.138	339.138	339.138	339.138	345.921	345.921	345.921	359.758	4.077.506
Vaso Desc. 720 ml	130.388	132.995	132.995	132.995	135.655	135.655	135.655	135.655	138.368	138.368	138.368	143.903	1.631.003
Vaso 350 ml	160.680	163.894	163.894	163.894	167.171	167.171	167.171	167.171	170.515	170.515	170.515	177.335	2.009.927
Bowl 500 ml	267.800	273.156	273.156	273.156	278.619	278.619	278.619	278.619	284.192	284.192	284.192	295.559	3.349.878
Bowl 720 ml	107.120	109.262	109.262	109.262	111.448	111.448	111.448	111.448	113.677	113.677	113.677	118.224	1.339.951
Total Ingresos	1.187.538	1.211.289	1.211.289	1.211.289	1.235.514	1.235.514	1.235.514	1.235.514	1.260.225	1.260.225	1.260.225	1.310.634	14.854.769
CMV													
Vaso Desc. 350 ml	- 68.573	- 69.945	- 69.945	- 69.945	- 71.344	- 71.344	- 71.344	- 71.344	- 72.771	- 72.771	- 72.771	- 75.681	- 857.775
Vaso Desc. 500 ml	- 96.894	- 98.832	- 98.832	- 98.832	- 100.808	- 100.808	- 100.808	- 100.808	- 102.824	- 102.824	- 102.824	- 106.937	- 1.212.032
Vaso Desc. 720 ml	- 35.524	- 36.235	- 36.235	- 36.235	- 36.959	- 36.959	- 36.959	- 36.959	- 37.699	- 37.699	- 37.699	- 39.206	- 444.368
Vaso 350 ml	- 51.034	- 52.055	- 52.055	- 52.055	- 53.096	- 53.096	- 53.096	- 53.096	- 54.158	- 54.158	- 54.158	- 56.324	- 638.378
Bowl 500 ml	- 72.515	- 73.965	- 73.965	- 73.965	- 75.444	- 75.444	- 75.444	- 75.444	- 76.953	- 76.953	- 76.953	- 80.031	- 907.078
Bowl 720 ml	- 26.931	- 27.469	- 27.469	- 27.469	- 28.019	- 28.019	- 28.019	- 28.019	- 28.579	- 28.579	- 28.579	- 29.722	- 336.873
Total CMV	-351.471	-358.500	-358.500	-358.500	-365.670	-365.670	-365.670	-365.670	-372.983	-372.983	-372.983	-387.903	-4.396.505
Utilidad Bruta	836.067	852.789	852.789	852.789	869.844	869.844	869.844	869.844	887.241	887.241	887.241	922.731	10.458.265
% Ut. Br.	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
Egresos													
Gastos Operación	-472.291	-472.291	-472.291	-472.291	-491.183	-491.183	-491.183	-491.183	-491.183	-491.183	-501.007	-501.007	-5.838.275
Gastos Logística	- 6.314	- 6.314	- 6.314	- 6.314	- 6.566	- 6.566	- 6.566	- 6.566	- 6.566	- 6.566	- 6.697	- 6.697	- 78.046
Gastos Marketing	- 80.000	- 50.000	- 50.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 25.000	- 55.000	- 25.000	- 55.000	- 100.000	- 540.000
Gastos Administración	- 77.141	- 77.141	- 77.141	- 77.141	- 80.227	- 80.227	- 80.227	- 80.227	- 80.227	- 80.227	- 81.831	- 81.831	- 953.585
Total Egresos	-635.746	-605.746	-605.746	-580.746	-602.976	-602.976	-602.976	-602.976	-632.976	-602.976	-644.535	-689.535	-7.409.907
EBITDA	200.321	247.043	247.043	272.043	266.869	266.869	266.869	266.869	254.266	284.266	242.706	233.196	3.048.358
Amortizaciones	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 551.260
EBIT	154.383	201.104	201.104	226.104	220.930	220.930	220.930	220.930	208.327	238.327	196.768	187.257	2.497.098
Impuesto a las Gcias	- 54.034	- 70.387	- 70.387	- 79.137	- 77.326	- 77.326	- 77.326	- 77.326	- 72.915	- 83.415	- 68.869	- 65.540	- 873.984
Resultado Neto	100.349	130.718	130.718	146.968	143.605	143.605	143.605	143.605	135.413	154.913	127.899	121.717	1.623.114
	8%	11%	11%	12%	12%	12%	12%	12%	11%	12%	10%	9%	11%

Estado de Resultados Projectado – Año 5.

	Año 5												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 5
Ingresos													
Vaso Desc. 350 ml	215.855	215.855	220.172	220.172	220.172	220.172	220.172	220.172	224.575	224.575	224.575	233.558	2.660.023
Vaso Desc. 500 ml	359.758	359.758	366.953	366.953	366.953	366.953	366.953	366.953	374.292	374.292	374.292	389.264	4.433.372
Vaso Desc. 720 ml	143.903	143.903	146.781	146.781	146.781	146.781	146.781	146.781	149.717	149.717	149.717	155.705	1.773.349
Vaso 350 ml	177.335	177.335	180.882	180.882	180.882	180.882	180.882	180.882	184.500	184.500	184.500	191.880	2.185.344
Bowl 500 ml	295.559	295.559	301.470	301.470	301.470	301.470	301.470	301.470	307.500	307.500	307.500	319.800	3.642.239
Bowl 720 ml	118.224	118.224	120.588	120.588	120.588	120.588	120.588	120.588	123.000	123.000	123.000	127.920	1.456.896
Total Ingresos	1.310.634	1.310.634	1.336.846	1.336.846	1.336.846	1.336.846	1.336.846	1.336.846	1.363.583	1.363.583	1.363.583	1.418.127	16.151.222
CMV													
Vaso Desc. 350 ml	- 75.681	- 75.681	- 77.195	- 77.195	- 77.195	- 77.195	- 77.195	- 77.195	- 78.739	- 78.739	- 78.739	- 81.888	- 932.638
Vaso Desc. 500 ml	-106.937	-106.937	-109.076	-109.076	-109.076	-109.076	-109.076	-109.076	-111.258	-111.258	-111.258	-115.708	-1.317.812
Vaso Desc. 720 ml	- 39.206	- 39.206	- 39.991	- 39.991	- 39.991	- 39.991	- 39.991	- 39.991	- 40.790	- 40.790	- 40.790	- 42.422	- 483.150
Vaso 350 ml	- 56.324	- 56.324	- 57.450	- 57.450	- 57.450	- 57.450	- 57.450	- 57.450	- 58.600	- 58.600	- 58.600	- 60.943	- 694.093
Bowl 500 ml	- 80.031	- 80.031	- 81.632	- 81.632	- 81.632	- 81.632	- 81.632	- 81.632	- 83.265	- 83.265	- 83.265	- 86.595	- 986.244
Bowl 720 ml	- 29.722	- 29.722	- 30.317	- 30.317	- 30.317	- 30.317	- 30.317	- 30.317	- 30.923	- 30.923	- 30.923	- 32.160	- 366.274
Total CMV	-387.903	-387.903	-395.661	-395.661	-395.661	-395.661	-395.661	-395.661	-403.574	-403.574	-403.574	-419.717	- 4.780.210
Utilidad Bruta	922.731	922.731	941.185	941.185	941.185	941.185	941.185	941.185	960.009	960.009	960.009	998.410	11.371.012
% Ut. Br.	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
Egresos													
Gastos Operación	-501.007	-501.007	-501.007	-501.007	-521.047	-521.047	-521.047	-521.047	-521.047	-521.047	-531.468	-531.468	- 6.193.242
Gastos Logística	- 6.697	- 6.697	- 6.697	- 6.697	- 6.965	- 6.965	- 6.965	- 6.965	- 6.965	- 6.965	- 7.105	- 7.105	- 82.792
Gastós Marketing	-100.000	- 55.000	- 55.000	- 30.000	- 30.000	- 30.000	- 30.000	- 30.000	- 30.000	- 55.000	- 55.000	-100.000	- 600.000
Gastos Administración	- 81.831	- 81.831	- 81.831	- 81.831	- 85.104	- 85.104	- 85.104	- 85.104	- 85.104	- 85.104	- 86.806	- 86.806	- 1.011.563
Total Egresos	-689.535	-644.535	-644.535	-619.535	-643.116	-643.116	-643.116	-643.116	-643.116	-668.116	-680.379	-725.379	- 7.887.597
EBITDA	233.196	278.196	296.650	321.650	298.069	298.069	298.069	298.069	316.893	291.893	279.630	273.031	3.483.415
Amortizaciones	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 45.938	- 551.260
EBIT	187.257	232.257	250.712	275.712	252.131	252.131	252.131	252.131	270.954	245.954	233.692	227.092	2.932.155
Impuesto a las Gcias	- 65.540	- 81.290	- 87.749	- 96.499	- 88.246	- 88.246	- 88.246	- 88.246	- 94.834	- 86.084	- 81.792	- 79.482	- 1.026.254
Resultado Neto	121.717	150.967	162.963	179.213	163.885	163.885	163.885	163.885	176.120	159.870	151.900	147.610	1.905.901
	9%	12%	12%	13%	12%	12%	12%	12%	13%	12%	11%	10%	12%