



Departamento Académico de Administración

MBA

Trabajo Final de Graduación.

Business Plan: Smart Citric

Aceite esencial de limón

Alumno: Hernán Matías Romero

Mentor: Prof. Sergio Postigo PhD.

Agradecimientos

Hace menos de dos años comenzaba con entusiasmo el desafío de realizar el MBA, con el objetivo de poder obtener nuevas herramientas que contribuyan a mi crecimiento profesional.

Desde el comienzo, mi familia, amigos y colegas me han apoyado, a quienes les agradezco su acompañamiento.

A la mujer de mi vida, por haberme comprendido y acompañado en este proceso, sin su ayuda no hubiera sido posible.

A mis padres, quienes se esforzaron para darme la mejor educación e inculcarme que con esfuerzo y dedicación, uno puede obtener todo lo que se propone.

A mis profesores, y a mi mentor, por brindar sus conocimientos y apoyarnos en cada etapa.

Y finalmente a mis compañeros de clase, por compartir sus experiencias y conocimientos contribuyendo a que sea un mejor profesional.



CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	5
PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	7
Introducción.	7
Oportunidad de negocio.	9
INDUSTRIA Y MERCADO OBJETIVO	11
Análisis de la industria.....	11
Análisis del entorno. Cinco fuerzas de Porter (1985).....	15
Análisis F.O.D.A.....	16
Segmento de mercado.	16
Principales actores.	19
PROPUESTA DE VALOR, EL MODELO DE NEGOCIO Y LA VENTAJA COMPETITIVA.....	21
Propuesta de valor del negocio.....	21
Modelo de negocios.....	23
Ventaja competitiva.....	26
PLAN DE MARKETING	27
Producto.....	27
Precio.....	28
Plaza.....	29
Promoción.....	29
EQUIPO EMPRENDEDOR	31
EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA	32
Ingresos.....	32
Costos.....	32
Premisas macroeconómicas y operativas asumidas.....	33
Análisis de rentabilidad y valuación del proyecto.....	33
PLAN OPERATIVO	35
Localización:	35
Proceso productivo:	35
CONDICIONES DE VIABILIDAD	37

Viabilidad financiera del negocio:	37
RESUMEN Y CONCLUSIONES	38
FUENTES Y BIBLIOGRAFÍAS	40
ANEXOS.....	41
Anexo I.....	41
Anexo II.....	44
Anexo III.....	44
Anexo IV	45
Anexo V	46
Anexo VI	47
Anexo VII	47



Universidad de
San Andrés

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios pretende analizar la posibilidad de abastecer de Aceite Esencial de Limón a empresas de elaboración de bebidas analcohólicas radicadas en argentina.

La industria de bebidas sin alcohol es la principal consumidora de este aceite, que lo emplea como saborizante en las bebidas carbonatadas, aguas de soda y jugos. La demanda restante la componen la industria de golosinas, cosmética y perfumería que lo usan como aromatizante. También es utilizado en tratamientos de aromaterapia y se le atribuyen diversas propiedades terapéuticas.

El análisis se enmarca en un contexto de inestabilidad económica. Una de las principales premisas del sector agropecuario argentino es avanzar con el agregado de valor en la producción primaria y uno de los ejemplos más concretos en el país es el negocio del limón, en el cual es uno de los principales productores a nivel mundial. En Argentina se industrializa el 75% de la producción, y representa el sector más competitivo de la economía agroindustrial.

El 98% de la producción argentina de aceite esencial de limón tiene como destino la exportación, de la cual Estados Unidos adquiere el 30% seguido por China con un 18% del total. Otros compradores de menor peso son Reino Unido, Francia, Canadá, Japón y Suiza.

El precio es fijado por los principales actores de la plaza local y ronda los u\$s32.000 la tonelada, debido a que Argentina es el principal productor a nivel mundial.

En la actualidad en mercado local se encuentra pobremente abastecido, atento a que su demanda sea satisfecha por saldos de exportación (que no siempre cumple con los estándares de calidad) y la necesidad de recurrir a la importación para poder cumplir con su ordenes de producción.

Teniendo en consideración que dicho producto es un ingrediente sin sustituto para la elaboración de bebidas analcohólicas, el incremento del volumen de producción de

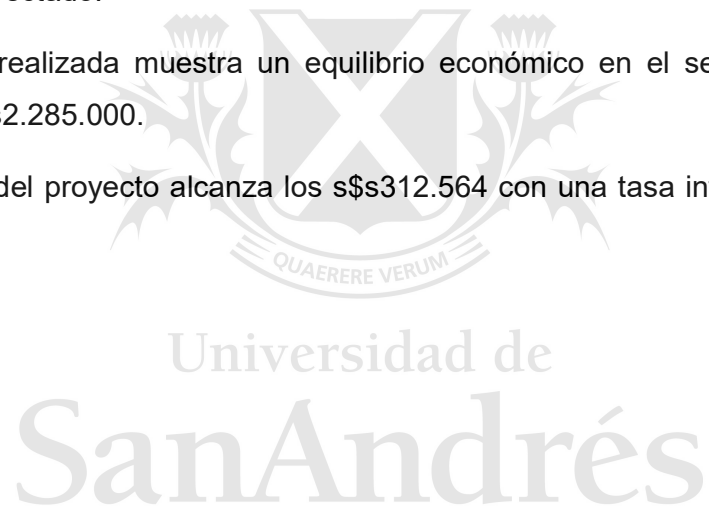
bebidas analcohólicas de segundas marcas y que la demanda que actualmente se satisface con productores externos, se considera que es una buena oportunidad ofrecer el producto en el mercado doméstico.

Llevar a cabo el proyecto implica la instalación de una planta de procesamiento, ubicada en las zonas aledañas a los campos de plantación de limón y desarrollar un equipo de trabajo que se encargue de la elaboración, administración y comercialización del producto.

Para el lanzamiento del proyecto se requiere un aporte del sector privado de u\$s1.230.000 en el transcurso de los cinco primeros años, a los efectos de financiar el montaje de la planta y el capital de trabajo necesario para alcanzar el volumen de producción proyectado.

La proyección realizada muestra un equilibrio económico en el segundo año con ingresos de u\$s2.285.000.

El valor actual del proyecto alcanza los s\$s312.564 con una tasa interna de retorno del 19%.



PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Introducción.

La oportunidad de negocio detectada gira en torno a la “Elaboración y comercialización de aceite esencial de limón”, por lo que se comienza por realizar una breve descripción de las principales características del producto.

Un aceite esencial es un líquido hidrofóbico concentrado compuesto por una mezcla compleja constituida generalmente de hidrocarburos terpénicos, asociados o no a otros componentes, generalmente volátiles, que se originan en el metabolismo secundario de un vegetal. Al ser biosintetizados, su composición química no es estable, sino que varía de acuerdo con diversos factores que afectan el desarrollo de la planta, así también según el órgano considerado y la forma de extracción, entre otros. El término esencial hace referencia a que estos aceites contienen la esencia de la fragancia característica de la planta de la que se deriva¹.

En resumen, son productos volátiles de composición química extremadamente compleja, y con una enorme variabilidad en lo que se refiere a su calidad, propiedades y estabilidad.

El aceite esencial de limón es un producto volátil, obtenido del epicarpio fresco del fruto, por expresión o raspado. Se trata de un líquido de color amarillo pálido a verde amarillento, posee un aroma fresco que recuerda a la cáscara madura del fruto.

La industria de bebidas sin alcohol es la principal consumidora de este aceite, que lo emplea como saborizante en las bebidas carbonatadas, aguas de soda y jugos. La demanda restante la componen la industria de golosinas, cosmética y perfumería que lo usan como aromatizante. También es utilizado en tratamientos de aromaterapia y se le atribuyen diversas propiedades terapéuticas.

Argentina es el principal productor mundial, seguido por EE. UU e Italia, y la calidad de su producto es superior a la de sus competidores.

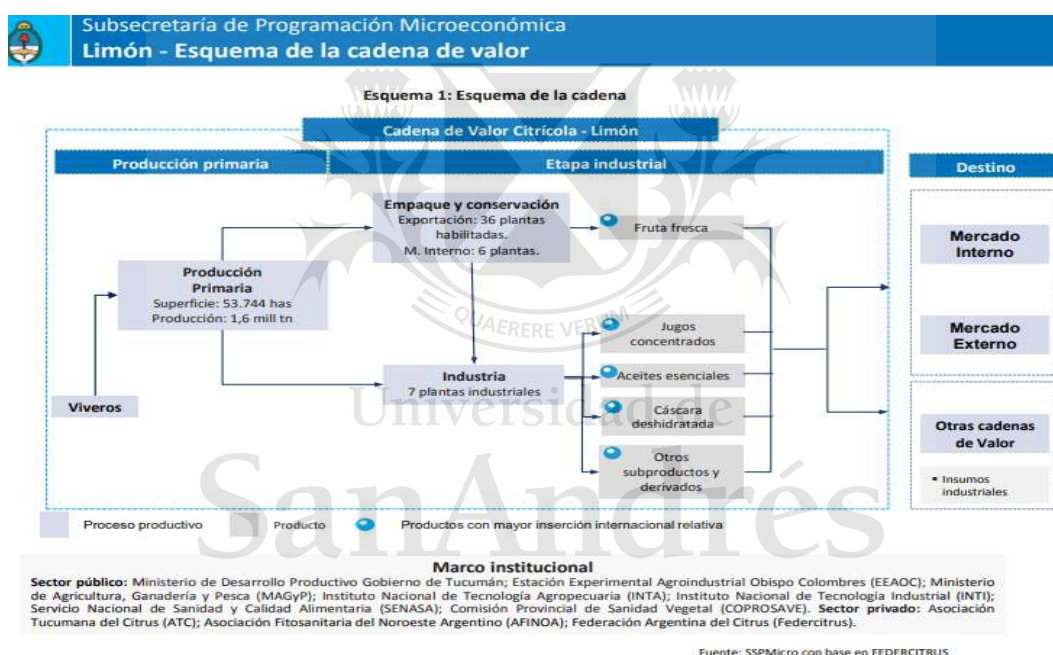
¹ <https://copal.org.ar/federcitrus/informes>

EE. UU es el principal comprador mundial de aceite esencial de Limón. Adquiere el 30% del volumen total producido en Argentina, seguido por China que absorbe el 18% del total y que desplazo al Reino Unido. Otros compradores de menor peso son Francia, Canadá, Japón y Suiza².

Un aspecto crítico es la producción de la especie vegetal, que debe ajustarse preferentemente a criterios de producción orgánica que es la preferencia del mercado.

A continuación, se muestra el **Gráfico 1** en el cual se puede observar la cadena de valor citrícola³ y el rol que cumple el aceite esencial.

Gráfico 1.



Fuente: MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO

Como se puede observar, el aceite esencial de limón en la actualidad es elaborado por siete plantas radicadas en la Provincia de Tucumán y forma parte de los cuatro principales productos industriales elaborados por las empresas citrícolas.

² <https://www.federcitrus.org/exportadores>

³ https://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/2018/SSPMicro_Cadenas_de_valor_Limon

Oportunidad de negocio.

En Argentina, existen aproximadamente 80 empresas que se encargan de la elaboración y del envasado de bebidas gasificadas y cuyos productos son los que comúnmente se denominan “segundas marcas”.

Entre las principales marcas se puede mencionar a Manaos, Pritty, Naranpol (Productora Alimentaria S.A.), Cunnington (Prodea), Ivess (Embotelladora Matriz S.A.) y otras de antigua trayectoria como Pent (Industrial Sodera SRL y Bartolomé Sartor SRL), más otros tantos como Goliat en Mar del Plata o Secco en Santiago del Estero. Dichas empresas elaboran 33% de las bebidas gasificadas argentinas (3.000 millones de litros).⁴

En un contexto de inestabilidad económica, estas empresas crecieron hasta un 50% en 2018, como consecuencia de la pérdida de poder adquisitivo de la población durante la peor crisis de Argentina después de 2001.

“Según un análisis de la consultora Focus Market, en los últimos 12 meses el precio de Manaos subió un 65%. Pero aun así sigue siendo ventajosa en comparación con las primeras marcas. La botella de dos litros y cuarto se consigue en supermercados por menos de 45 pesos, mientras que la misma de Coca-Cola supera los 100 pesos. El economista Damián Di Pace, de Focus Market, destacó el crecimiento de Manaos y Secco (con origen en Santiago del Estero) en el marco de una caída del 21% interanual del consumo de bebidas sin alcohol.”⁵

Estas empresas, requieren aceite esencial de limón para poder elaborar el jarabe concentrado, base para la elaboración de bebidas gasificadas, por lo que el crecimiento de estas trae aparejado una mayor demanda del insumo en el mercado doméstico.

En la actualidad en mercado local se encuentra pobremente abastecido, atento a que el 98% de la producción de aceite esencial de limón local tiene como destino la exportación. Esto genera que los productores locales de bebidas gasificadas tengan

⁴<https://copal.org.ar/cadenas-de-valor>

⁵ <https://www.perfil.com/noticias/economia/crecen-hasta-50-y-lideran-el-consumo-de-crisis.phtml>

que satisfacer su demanda con saldos de exportación (que no siempre cumple con los estándares de calidad) y la necesidad de recurrir a la importación para poder cumplir con sus órdenes de producción.

La propuesta de negocios que se plantea busca cubrir la necesidad que hoy tienen los productores locales de bebidas gasificadas en lo que respecta al abastecimiento de un insumo clave para la elaboración de sus jarabes, con un producto elaborado en el Argentina, con la mejor calidad de materia prima y haciendo más eficiente su capital de trabajo operativo, mejorando su manejo de stock.

Para poder cubrir esta necesidad y crear valor en la propuesta Smart Citric instalará una planta que se dedique exclusivamente a la elaboración de aceites esenciales de limón y tendrá su foco principalmente en entender las necesidades de sus potenciales clientes. Es por ello por lo que llevará a cabo las siguientes acciones:

- Al estar en presencia de un producto con alta volatilidad el objetivo será entregar el producto que se ajuste a los estándares que cada cliente necesita y que se ajuste a su producto.
- Adaptar la presentación de los productos en función a los volúmenes de producción y demanda de cada cliente.
- Garantizar que el producto sea entregado en tiempo y forma, indispensable para el cumplimiento de las ordenes de producción.
- Introducir practicas innovadoras que permitirán procesar materias primas de alta calidad, libre de agroquímicos, permitiendo que el producto sea considerado casi orgánico, lo cual es muy valorado en la industria.

Smart Citric considera que, ejecutando correctamente las actividades descriptas, va a poder capturar valor a través de la propuesta de negocios planteada.

Téngase presente que para la elaboración del producto se utiliza exclusivamente la cáscara del limón y que el resto de la fruta pelada se vende a granel. Si bien la ganancia se incluye en el análisis financiero dicho negocio no se analiza por no ser el foco de la propuesta de valor.

INDUSTRIA Y MERCADO OBJETIVO

Análisis de la industria.

El proyector se enmarca en un contexto de inestabilidad económica. Una de las principales premisas del sector agropecuario argentino es avanzar con el agregado de valor en la producción primaria y uno de los ejemplos más concretos en el país es el negocio del limón, en el cual es uno de los principales productores a nivel mundial. En Argentina se industrializa el 75% de la producción, y representa el sector más competitivo de la economía agroindustrial, según el último informe actualizado sobre esta economía del Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) de la Fundación Mediterránea como se puede observar en el **gráfico 2**⁶.

Gráfico 2.
Participación de Argentina en las exportaciones mundiales de limón y derivados



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a Comtrade

En este sentido, en los derivados del limón la tendencia es similar y en lo que respecta al aceite esencial del Limón, la producción ronda en promedio las 4.500 toneladas.

⁶ <http://www.ieral.org/noticias/monitor-exportaciones-economias-regionales>

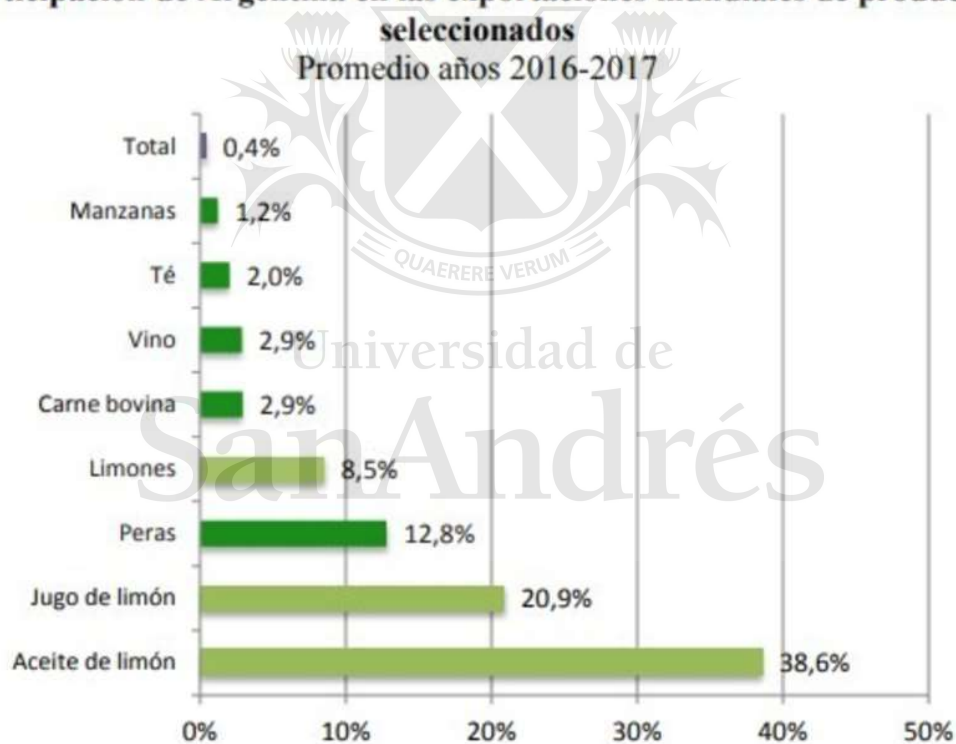
La Argentina produce al año 1.4 millón de toneladas de limón, de las cuales 1.3 millón se obtiene de Tucumán. Las exportaciones de limón y sus derivados generaron ingresos para Tucumán de unos u\$s800 millones al año⁷.

El principal cliente de Argentina de productos industrializados es Estados Unidos, donde se destina el 60% de la producción local.

En lo que respecta al aceite esencial de limón, la producción local alcanzó durante el periodo 2016-2017 el 38,6% del total de las exportaciones mundiales de este producto, como se observa en el **gráfico 3**⁸.

Gráfico 3.

Participación de Argentina en las exportaciones mundiales de productos



Fuente: FEDERCITRUS

⁷ <https://www.lagaceta.com.ar/nota/767815/actualidad/numeros-contundentes-limon-sus-derivados-generan-ingresos-us-800-millones-al-ano-para-tucuman.html>

⁸ <https://www.federcitrus.org>

Como se puede observar en **gráfico 4**, la producción de aceite esencial de limón durante el 2017 represento u\$s201 millones de ingresos para el país y cuyo principal destino fue el mercado exterior, lo que permite concluir de que el mercado doméstico se encuentra desatendido.

Gráfico 4.

VALOR DE LA PRODUCCIÓN DEL SECTOR CITRÍCOLA ARGENTINO 			
VALUE OF ARGENTINE CITRUS INDUSTRY			
<i>Valor de la producción del sector cítrico Argentino (en millones de U\$s) - Año 2017 (Estimado)</i>			
<i>Value of Argentine citrus production (U\$s millions) - Year 2017 (Estimate)</i>			
PRODUCTO / PRODUCT	MERCADO INTERNO / DOMESTIC MARKET	EXPORTACIÓN / EXPORTACION	TOTAL / TOTAL
Fruta fresca Fresh fruit	378	319	697
Jugos concentrados Concentrated juices	33	167	200
Aceites esenciales Essential Oils		201	201
Cáscara Peel		80	80
TOTAL	411	767	1178

Nota /
Tipo de cambio
-U\$s 1: \$19,60
Abril 2018

Note /
Exchange rate
-U\$s 1: \$19,60
April 2018

Fuente: FEDERCITRUS

En lo que respecta al entorno social, la citricultura es la actividad económica y social con mayor importancia en la provincia de Tucumán. Absorbe cerca de 50.000 trabajadores en la época pico, además de personal de quintas. Además, concentra también universidades, centros de investigación, fundaciones, cámaras sectoriales etc.

El sector cítrico cuenta con tres cámaras: La Asociación Tucumana del Citrus, la Cámara de Industriales Cítricos (FEDERCITRUS) y la Asociación Citricultores de Concordia. La actividad gremial de las cámaras ha mejorado mucho en los últimos años, ya que en la década pasada se observaban casos de lobby o de posicionamiento sectorial frente a organismos públicos o privados de las propias empresas. públicos o privados de las propias empresas.

A nivel tecnológico, la producción nacional de limones cuenta con la más alta tecnología de cultivo y cosecha internacional. La mayoría de las empresas

productoras y empacadoras integradas verticalmente cuentan con normativas de inocuidad y calidad como BPA, Eurp-GAP, HACCP, ISO 9001, Orgánicos, Kosher.

La incorporación de nuevas tecnologías para la producción de aceite esencial de limón en los últimos años (Por ej.: Sistema Brown) ha permitido lograr un mayor rendimiento industrial⁹

Las condiciones geográficas y el crecimiento de la demanda internacional han generado que las empresas inviertan en tecnología para mejorar sus procesos productivos, para poder ser competitivos a nivel internacional. Esto ha colocado al país en uno de los principales productores de productos derivados del limón generando un atractivo para invertir en esta industria.

A nivel organizacional, el sector presenta una alta proporción de empresas con integración vertical: empresas con producción de limones e industrialización y empaque. Estas empresas cuentan con el 50% de la superficie plantada (alrededor de 17 mil has.) y son proveedoras de algunos insumos.

El proceso de integración comenzó con empresas de empaque y almacenaje, que luego compraron y plantaron fincas. Lo mismo ocurrió en sentido inverso, los productores grandes que montaron sus propios empaques o se asociaron con uno o dos productores para invertir en instalaciones¹⁰ como se muestra en el **gráfico 5**.

Gráfico 5.

DETALLE DE LA INTEGRACIÓN DE LAS CUATRO EMPRESAS CITRÍCOLAS MÁS IMPORTANTES DE TUCUMÁN

Empresa	Superficie plantada (ha)	Cantidad molida (t)	Fruta fresca Exp (t)
S.A. San Miguel	5389 has	280.000 tn	55.000 tn
V. Trapani S.A	1200 has	90.000 tn	20.000 tn
Citromax S.A.C.I	4000 has	90.000 tn	10.000 tn
Citrusvil S.A.	5000 has	100.000 tn	62.500 tn

Fuente: FEDERCITRUS

⁹ https://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/Complejo_Citricola_%20Limon.pdf

¹⁰ <https://www.profertilnutrientes.com.ar/archivos/los-citrus-del-noa-argentino>

Análisis del entorno. Cinco fuerzas de Porter (1985).

En función a lo metodología establecida por Porter se pretende analizar los escenarios actuales y futuros en los cuales está inmerso el proyecto y que nos permitirán entender el poder de negociación de cada uno de los agentes que intervienen.

Cientes: En el escenario actual el cliente se encuentra concentrado, teniendo a dos de los principales actores demandando el 60% de la producción. El proyecto se orientará a captar al 40% restante, que si bien tienen una alta representatividad solo se limitan al mercado local y no representa una amenaza de integración. En lo que respecta al cliente futuro no se esperan variaciones en función al escenario actual.

Proveedores: Respecto a los proveedores tanto en el escenario actual y futuro tienen poco poder de negociación por tratarse de un commodity

Competidor: En este caso los competidores tienen un alto poder de negociación, no solo en el mercado local sino en el mercado mundial, por ser los fijadores de precio de este producto. Esta situación se mantendrá constante en el futuro.

Sustitutos: El producto no posee sustitutos.

Potenciales: Difícilmente se encuentren competidores potenciales debido a que clientes y proveedores puedan lograr una integración vertical. El único caso que podría resultar sería el del elaborador de otro producto que hoy deseché la materia prima requerida para la elaboración del aceite. Desde esta óptica se considera poco factible por cuestiones de infraestructura.

Respecto del análisis anterior de los distintos agentes de la industria podemos concluir que no se visualizan amenazas con relación a clientes y proveedores ni productos sustitutos. Los potenciales tienen un bajo poder de negociación representando la mayor amenaza para el proyecto los competidores actuales, los que cobrarán gran importancia al momento de desarrollar la estrategia.

Análisis F.O.D.A.

A continuación, se detalla el análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que enfrentará el proyecto:

Fortalezas			Oportunidades		
Calidad del producto	3,00	27%	Mercado atendido ineficientemente.	4,00	38%
Producto sin sustituto	4,00	36%	Tendencias favorables en el mercado.	2,00	19%
Escalabilidad sin barreras geograficas.	3,00	27%	Potencial de crecimiento del mercado.	1,00	10%
Barreas de entrada de nuevos competidores.	1,00	9%	Necesidad del producto.	3,50	33%
<i>Promedio valoración</i> 3,67			<i>Promedio valoración</i> 3,50		
Debilidades			Amenazas		
Productores primarios atomizados.	- 3,00	35%	Productores existentes.	4,00	62%
Bajo costo de produccion de los competidores.	- 3,50	41%	Problemas con la calidad de algunos productores	2,50	38%
Falta de asociacion de productores.	- 2,00	24%			
<i>Promedio valoración</i> - 2,83			<i>Promedio valoración</i> 3,25		

El proyecto, enmarcado en brindarle una solución a los productores locales de bebidas gasificadas en la obtención de un producto sin sustituto alguno, deberá enfrentar los desafíos vinculados a la aceptación del producto por parte de sus clientes quienes esperaran contar con la calidad de los productos que obtienen actualmente. Para ello será fundamental que Smart Citric potencie sus fortalezas y trabaje en sus debilidades al efecto de reducirlas aún más e intente mitigar sus amenazas, principalmente vinculadas a que los productores actuales realicen acciones para desplazar a este proyecto del mercado.

Smart Citric deberá tomar cuenta de sus oportunidades de negocio para ingresar al mercado y buscar un posicionamiento en el mismo.

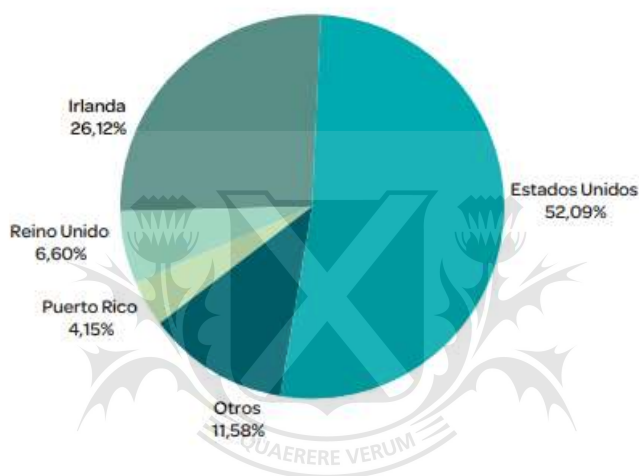
Segmento de mercado.

El principal cliente de Argentina en lo que respecta al aceite esencial de limón es Estados Unidos, quien compra alrededor del 60% de la producción nacional. En este país el mercado se encuentra altamente desarrollado, y este producto además es utilizado como base de perfumes, detergentes, medicamentos y otros productos alimenticios. Otros compradores importantes, aunque en menor medida son Irlanda y Reino Unido.

En el **gráfico 6** se puede observar cómo se distribuye la demanda a nivel internacional¹¹.

Gráfico 6.

ACEITE DE LIMÓN MERCADO DE EXPORTACION / *ESSENTIAL OIL EXPORT MARKET*



Fuente: FEDERCITRUS

Como se puede observar en el **gráfico 6**, el total de la producción argentina tiene como destino la exportación, y la misma se efectúa tanto desde el puerto de Buenos Aires como del Aeropuerto Internacional de Tucumán. El aceite enviado al NAFTA representa el 55% en tanto que un 30% se embarca con destino a la Unión Europea. También se destacan como destino Puerto Rico, China, México y Canadá.

¹¹ <https://www.federcitrus.org/wp-content/uploads/2017/10/Act-Citricola-17>

La exportación del aceite esencial de limón fue creciendo año tras año, hasta llegar a una producción de 4.400 toneladas en el año 2017¹². En el **gráfico 7**, se puede observar dicha evolución desde el 2008 a la actualidad.

Gráfico 7.

Producción industrial de otros productos cítricos en la Rep. Argentina (en toneladas) - Año 2008 a 2017
Argentine production of citrus derivatives (metrics tons) - Year 2008 - 2017

ACETE ESENCIAL ESSENTIAL OIL	AÑO / YEAR	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	Limón / Lemon	4.000	4.400	3.250	5.442	4.344	4.397	2.413	4.561	4.840	4.441

Fuente: FEDERCITRUS

Las toneladas producidas de aceite esencial de limón en el país generan un flujo de ingresos para el país de unos 201 millones de dólares por año, con un crecimiento anual promedio en torno al 8% promedio en los últimos 5 años¹³.

En el **gráfico 8** se puede observar que los ingresos mencionados representan el 26% del total del valor de la producción agrícola, lo que lleva a dos conclusiones, aún hay mucho para crecer en el mercado de exportación y principalmente que hay que brindar una solución a las industrias locales demandantes de aceites esenciales.

¹² <https://www.federcitrus.org/wp-content/uploads/2018/05/Actividad-Citricola-2018>

¹³ <https://www.federcitrus.org/wp-content/uploads/2018/05/Actividad-Citricola-2018>

Gráfico 8.



Fuente: FEDERCITRUS

Smart citric se ocupará de satisfacer la demanda del mercado doméstico, por lo que diseñará su estrategia poniendo su principal foco en este segmento de mercado.

Principales actores.

Al tratarse de un mercado sumamente concentrado e integrado verticalmente, el mismo es dominado por seis actores, tal como se expone en el **Gráfico 9**. Si bien no se puede considerar que sean los principales competidores de este proyecto, por tener puesto el foco en un segmento de mercado distinto (mercado internacional), son considerados como potenciales competidores, por tener la capacidad de introducir sus productos en el segmento de mercado en el que pretende desarrollarse Smart Citric.

Gráfico 9.

Tabla 5: Principales Agentes

<i>Empresa</i>	<i>Plantas en Argentina</i>	<i>Propietario y origen</i>	<i>Superficie en producción</i>	<i>Productos, Mercados y Marcas</i>	<i>Capacidad Instalada</i>
S.A. San Miguel	2 plantas de empaque; 2 plantas industriales (Tucumán).	Nacionales y Extranjeros, administrados por un grupo local.	Limón: 5.400 has Naranja: 100 ha.	Fruta fresca; jugo concentrado, aceites esenciales.	Empaque: 1.500 tn/día; Industria: 2.500 tn métricas/día
Citrusvil	2 plantas industriales; 1 planta de empaque (Tucumán).	Grupo Lucci. Origen: Italia	6.000 ha.	Fruta Fresca, Jugo Concentrado, Cáscara Deshidratada, Aceite Esencial de Limón, Aroma.	Empaque: 460 pallets/día; Industria: 2.400 tn/día
Citromax	1 planta industrial (Tucumán).	Grupo económico. Origen: Estados Unidos	Limón: 3.800 ha.	Fruta fresca; jugo concentrado; cáscara deshidratada; aceite esencial de limón.	Industria: 150.000 tn/año
Vicente Trapani	1 planta industrial (Tucumán)	Nacional (Tucumán)	Limón: 1.800 has	Limón en fresco y subproductos: aceites esenciales, jugo concentrado y cáscara deshidratada.	Empaque: 45.000 tn/año; Industria: 130.000 tn/año
Argenti Lemon	1 planta empaque (Tucumán) Línea independiente para el procesamiento de fruta sin tratamiento químico.	Nacional (Tucumán).	Limón: 2.604 ha.	Limón en fresco y uvas de mesa.	s/d
Litoral Citrus	5 plantas industriales (Concordia, El Dorado, Tucumán, Bella Vista, Formosa); 1 planta de empaque (Tucumán).	s/d	líderes en la Argentina en la industrialización de naranjas, pomelos, mandarinas y limones.	Jugos turbios concentrados; jugos clarificados concentrados; pulpa congelada; aceites esenciales; terpenos.	Empaque: 6.000 cajas diarias; Industria: procesan 1.500 tn/día de fruta

Fuente: SSPMicro con base en sitios de internet de las empresas.

PROPUESTA DE VALOR, EL MODELO DE NEGOCIO Y LA VENTAJA COMPETITIVA

Según Michael Porter, “La base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”¹⁴ La clave para sostener una estrategia exitosa es ingresar en una industria atractiva o poseer una ventaja competitiva. Según Porter, existen dos estrategias para llevar adelante una ventaja competitiva: Liderazgo en Costos o Diferenciación.

Propuesta de valor del negocio.

La propuesta de valor de Smart Citric se centra en los clientes objetivo de este proyecto, las empresas que elaboran gaseosas de segunda línea en el mercado doméstico y se les dificulta la obtención del único insumo que no posee sustituto en el mercado y cuyo 98% de la producción tiene como destino final la exportación: “El aceite esencial de limón”.

En este capítulo se profundizará el comportamiento del cliente Target y como se vincula a este con la propuesta de valor.

- El cliente Target: Los clientes en los cuales se centra el presente análisis, son aquellas empresas nacionales que se encargan de la elaboración y del envasado de bebidas gasificadas en el país y cuyos productos son los que comúnmente se denominan “segundas marcas”.

Estas empresas, requieren aceite esencial de limón para poder elaborar el jarabe concentrado, base para la elaboración de bebidas gasificadas.

En Argentina, existen aproximadamente 80 empresas que encuadran como cliente target de Smart Citric, entre las que se puede mencionar a Manaos, Pritty, Naranpol (Productora Alimentaria S.A.), Cunnington (Prodea), Ivess (Embotelladora Matriz S.A.) y otras de antigua trayectoria como Pent (Industrial Sodera SRL y Bartolomé Sartor SRL), más otros tantos como Goliat en Mar del

¹⁴ Porter, M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

Plata o Secco en Santiago del Estero. Dichas empresas elaboran 33% de las bebidas gasificadas argentinas (3.000 millones de litros).¹⁵

Como se destacó anteriormente el 98% de la producción de aceite esencial se destina al mercado de exportación, por lo que a las empresas de industria local se les dificulta la obtención de este insumo viéndose obligadas en muchos casos a tener que importar o bien comprar grandes volúmenes para cumplir con la producción planificada.

El objetivo de Smart Citric es poder ofrecer aceite esencial de limón en el mercado local, permitiendo lograr a las segundas marcas de bebidas gasificadas contar con el abastecimiento del producto de primera calidad y a un menor costo.

- El producto: Un aceite esencial es un líquido hidrofóbico concentrado compuesto por una mezcla compleja constituida generalmente de hidrocarburos terpénicos, asociados o no a otros componentes, generalmente volátiles, que se originan en el metabolismo secundario de un vegetal. Al ser biosintetizados, su composición química no es estable, sino que varía de acuerdo con diversos factores que afectan el desarrollo de la planta, así también según el órgano considerado y la forma de extracción, entre otros. El término esencial hace referencia a que estos aceites contienen la esencia de la fragancia característica de la planta de la que se deriva.

En resumen, son productos volátiles de composición química extremadamente compleja, y con una enorme variabilidad en lo que se refiere a su calidad, propiedades y estabilidad.

El aceite esencial de Limón es un producto volátil, obtenido del epicarpio fresco del fruto, por expresión o raspado. Se trata de un líquido de color amarillo pálido a verde amarillento, posee un aroma fresco que recuerda a la cáscara madura del fruto. El principal objetivo de Smart Citric es crear valor en la cadena. Es consciente de que pretende elaborar un producto que es escaso en el mercado

¹⁵ <https://copal.org.ar/cadenas-de-valor>

doméstico debido a la gran demanda internacional del mismo y que es un insumo clave en la industria de elaboración de bebidas carbonatadas, por no contar con sustituto alguno.

Su misión es elaborar un producto con los más altos estándares de calidad, garantizándole a sus clientes que están incorporando un insumo que se ajusta a cada una de las necesidades.

En lo que respecta a la visión de Smart Citric, es poner principal foco en elaborar un producto que se pueda llevar a los límites de lo orgánico, permitiendo crear valor a sus clientes a través de un producto prácticamente orgánico. Para ello cuenta con tecnología que aún no se emplea en la industria y que permitirá diferenciarse por calidad de sus competidores.

Finalmente, a los efectos de sumar a la propuesta de valor, Smart Citric ajustará su producto a las necesidades y especificaciones de cada cliente, por lo que utilizará un sistema de trazabilidad en el proceso productivo (ver Anexo I). De esta forma, podrá determinar las condiciones que debe tener cada lote para que sea aceptado por el cliente y evitar costos adicionales derivados del rechazo en los lotes, situación que es común en la industria.

Modelo de negocios.

Basado en la construcción de un *Business Model Canvas*¹⁶, se describe a continuación la forma en la cual Smart Citric busca crear, entregar y capturar valor de negocio.

- Segmento del Mercado: En Argentina, existen alrededor de 100 plantas embotelladoras y elaboradoras de bebidas analcohólicas. Unas veinte pertenecen a las denominadas sistemas de franquicias, y que normalmente se las conocen como marcas de primera línea, las cuales representan el 56% del mercado argentino, mientras que el 44% restante se encuentra atomizado en 80 empresas independientes de marcas propias.

Smart Citric busca abastecer de Aceite Esencial de Limón a las empresas que componen el 44% de mercado, ya que al estar atomizados permitirá que la

¹⁶ Desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur su libro "Business Model Generation (2010)"

empresa crezca paulatinamente. Cabe mencionar, que las empresas de primera línea son abastecidas por las grandes citrícolas argentinas, entre ellas Citrícola San Miguel, y el objetivo del presente proyecto no es competir con estas empresas, sino capturar un segmento de mercado desatendido.

Actualmente, las industrias que pretende atender Smart Citric adquieren el esencial de limón, necesario para la elaboración de sus productos, de grandes complejos industriales citrícolas del país, los cuales solo venden el saldo de exportación, por lo cual no se encuentra garantizada su calidad. El resto del insumo necesario es importado.

Se trata de clientes que se encuentran en procesos de expansión y que estarían dispuestos a incorporar nuevos proveedores como socios estratégicos, que le ofrezcan un producto de la misma calidad, en diferentes versiones que se adapten a sus necesidades.

- Relación con los clientes: Para Smart Citric la relación con sus clientes es fundamental y se perfecciona a través de su departamento comercial.

Esta área está enfocada en la gestión diaria con los clientes y trabaja en la diferenciación del servicio a clientes.

Se apoyará en una plataforma online en la cual los clientes podrán cargar, gestionar y realizar el seguimiento de sus pedidos estando al tanto de tiempos de entrega de los productos.

- Canal de distribución: Smart Citric pondrá su foco en el canal de venta directa y en entregar su producto a través de redes de distribuidores. Estos últimos, al tener un mayor alcance serán utilizados como nexo para atraer a potenciales clientes.

Smart Citric creará valor ofreciendo distintas presentaciones de su producto, ajustándose a las necesidades de los clientes.

El producto se comercializará en sus versiones de 20 kg, 50 kg, 100Kg y 200Kg.

- Propuesta de valor: Smart Citric ofrece valor a sus clientes a través del abastecimiento de aceite esencial de limón en el mercado doméstico. Buscará ampliar su generación de valor mediante la creación de vínculos con el cliente,

entender sus necesidades y ofrecerle el producto en las versiones que mejor se adapten a sus necesidades.

- **Actividades claves:** Las actividades claves se vinculan con la elaboración del producto, el cual debe ser supervisado para garantizar los estándares de calidad requeridos por los clientes.

Asimismo, serán clave las actividades de Marketing y del departamento comercial para dar a conocer el producto y posicionarlo en el mercado.

- **Recursos claves:** Para Smart Citric el recurso clave es el montaje de la fábrica, el diseño de la piletta de desintoxicación de agroquímicos y fertilizantes y el diseño de la línea de producción del aceite esencial de limón.

Asimismo, serán también recursos claves los recursos humanos empleados para la elaboración y comercialización del producto necesarios para el desarrollo de la propuesta de valor.

- **Socios clave:** Dentro de este grupo se encuentran principalmente los productores primarios de limón, quienes proveen la materia prima necesaria para la elaboración del producto.

Será también clave la relación con la cadena de distribución, quien permitirá llegar a los clientes y entregar los productos en los plazos pactados.

- **Estructura de costos:** Los principales costos del proyecto están concentrados en el montaje de la planta y en la negociación de los contratos de distribución. El resto de los costos se asocia a la estructura de gestión y comercialización, y al desarrollo de las plataformas digitales para la conexión con los clientes.

- **Fuentes de Ingresos:** El aceite esencial de limón elaborado por Smart Citric se monetizará mediante la venta directa del producto, previo ingreso de la orden de pedido del cliente.

Se prevé un esquema de precios en base a las diferentes versiones en las cuales se comercializará el producto: La lata de 20Kg U\$S 640, la de 50Kg U\$S 1.600, la de 100Kg U\$S 3.200 y la lata de 200Kg U\$S 6.400.

Luego de analizar los conceptos del *Business Model Canvas* y como los mismos se relacionan entre se puede concluir que el modelo que plantea Smart Citric es viable y para que el mismo tenga éxito tendrá que poner principal foco en su relación con los

clientes, en la forma en la que ejecutara sus actividades claves y en como capturará valor.

Ventaja competitiva.

Para que Smart Citric logre posicionarse en el mercado y generar un negocio sustentable, deberá lograr potenciar sus ventajas competitivas para destacarse frente a sus potenciales competidores.

En la actualidad el producto se adquiere a través de dos vías, por un lado, a través de los saldos de exportaciones (los cuales no garantizan calidad), y por el otro, a través de la importación.

La estrategia de este proyecto es la de enfoque o alta segmentación, la cual supone enfocarse en un grupo específico o dirigirse a un mercado, producto o servicio que no tenga sustituto o reemplazo, simplemente seleccionar sus clientes sin tener la necesidad de pelearse con otras empresas.

La estrategia se basa en la premisa de que se puede servir a un estrecho objetivo estratégico con mayor efectividad o eficacia que los competidores, quienes compiten de forma más general. Esto permite que Smart Citric logre la diferenciación por atender mejor las necesidades de un objetivo en particular.

El proyecto a través de la estrategia de enfoque permitirá abastecer de aceite esencial de limón a sus clientes, ofreciéndoles un producto de calidad, en las cantidades que se ajusten a sus niveles de producción y con el único fin de convertirse en su socio estratégico.

PLAN DE MARKETING

Se puede definir al marketing como: “Una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización y a todos los actores interesados (stakeholders)...” (American Marketing Association, 2004).

El marketing mix, termino creado por McCarthy¹⁷, es una herramienta para englobar las cuatro variables controlables, también conocido como las “cuatro P”. Se trata de cuatro variables que la empresa debe gestionar, tomar decisiones sobre ellas y controlar para cumplir adecuadamente su objetivo de ofrecer y capturar valor.

A continuación, se procederá a describir cada una de las variables que Smart Citric deberá atender:

Producto.

El aceite esencial de Limón es un producto empleado en la industria de bebidas sin alcohol, quien es la principal consumidora de este aceite. Es empleado como saborizante en las bebidas carbonatadas, aguas de soda y jugos. La demanda restante la componen la industria de golosinas, cosmética y perfumería que lo usan como aromatizante. También es utilizado en tratamientos de aromaterapia y se le atribuyen diversas propiedades terapéuticas.

El producto que ofrecerá Smart Citric cumple con los más altos estándares de calidad y se ofrece en distintas versiones de cantidades, permitiéndoles a sus clientes no generar stocks inmovilizados por verse obligados a comprar grandes cantidades impuestas por las firmas que se dedican principalmente a su comercialización en el exterior.

Los productos se presentan en sus versiones de 20kg, 50kg, 100kg y 200kg, ofreciéndole a los clientes la posibilidad de adquirir los productos en función a la

¹⁷ El mix de marketing fue un concepto desarrollado por el profesor de contabilidad estadounidense E. Jerome McCarthy en 1960 en su libro “Basic Marketing: A Managerial Approach”

demanda que tengan, reduciendo sus inventarios y disponibilidad de espacio inutilizado.

Smart Citric no solo ofrece un producto de alta calidad y en versiones para los pequeños, medianos y grandes industriales de bebidas nacionales, sino que pretende generar un vínculo con ellos para entender cuáles son sus necesidades y acompañarlos en su crecimiento.

Cuenta asimismo con un sistema de trazabilidad de producto, pudiendo identificar la calidad de cada uno de los lotes, lo que permitirá generar una oferta de un producto mucho más estable para cada uno de sus clientes.

Finalmente, y como complemento a su actividad principal, la empresa busca desarrollar a productores regionales, permitiéndoles vender sus frutos de una forma más estable y contribuyendo con el desarrollo de sus comunidades.

Precio.

La estrategia de Precios de Smart Citric será la de tener un precio más bajo que el que actualmente fijan los exportadores, permitiéndole a los productores locales obtener un producto de alta calidad a un menor precio.

Asimismo, se prevé la posibilidad de que se realicen descuentos de hasta el 10% por volumen, incentivando a los industriales a demandar mayor cantidad del producto.

El factor precio no solo estará dado por el costo del producto en sí, sino que también se deberán considerar los costos logísticos, impositivos y aduaneros, que en el caso de Smart Citric son altamente competitivos.

- Pronóstico de ventas: Para comenzar sus operaciones Smart Citric cuenta con el compromiso de uno de los principales industriales locales de adquirir el aceite esencial de Smart Citric para elaborar el 20% de su producción¹⁸, lo que

¹⁸ <https://www.apertura.com/emprendedores/La-historia-poco-conocida-del-dueno-de-Manaos-entre-vacas-y-el-por-que-del-nombre-20160909-0004.html>

representa para la empresa vender aproximadamente 5.000 kg de aceite por mes.

En la actualidad el producto es comercializado a nivel internacional a usd32.000 la tonelada, considerando el volumen comprometido, en su primer ronda Smart Citric podría estar obteniendo la usd160.000 por mes con una producción de 5tn al mes.

El objetivo es poder seducir a otras marcas para poder capturar mayor participación de mercado, considerando solo a las industrias de marcas propias y no a las franquiciadas (Coca Cola – Pepsi).

Plaza.

Resulta necesario disponer de comerciales que tengan contacto frecuente con los elaboradores de bebidas analcohólicas para que Smart Citric esté al tanto de las necesidades que van surgiendo y como acompañar a los clientes en su crecimiento.

Contará con especialistas que mantendrán permanente contacto con los clientes a los efectos de brindar un servicio de excelencia, no solo en la calidad del producto sino en todos los aspectos que hacen a la experiencia del cliente.

La fuerza de ventas deberá trabajar en conjunto con el canal de distribución, la primera generando nuevas oportunidades y la segunda garantizando que el producto llegue a destino.

La distribución engloba todas aquellas actividades que realiza la empresa desde que sus productos salen de la fábrica hasta llegar al consumidor. Tiene como principal objetivo llevar el producto al lugar indicado, conforme surge de las ordenes de compras y al menor costo. Es por ello, que se buscará trabajar con los distribuidores actuales, capacitándolos en aspectos técnicos y comerciales y generándoles demanda a través de intervenciones en conjunto.

Promoción.

La promoción es una variable manejada por la empresa, ya que de ella depende que los clientes conozcan los productos que se ofrecen y puedan demandarlos. Se trata de informar a los clientes sobre la gama y calidad de los productos que ofrece la

empresa y motivarlos a que efectúen pedidos. Para ello se utilizará la herramienta de promoción.

La estrategia de promoción de Smart Citric abarcará la promoción de ventas y la publicidad.

En lo que se refiere a la promoción de ventas servirá para atraer nuevos clientes y es por ello por lo que la empresa ofrecerá descuentos por volúmenes de compras y se ofrecerán descuentos especiales por un segundo pedido (esta última se encontrará vigente solo durante el primer año de vida de la empresa).

Smart Citric, podrá, ofrecer descuentos por pronto pago o por pago inmediato, incluso facilitar el pago a plazo durante 60 días, a una tasa de interés determinada.

Por su parte, la herramienta de publicidad tratará de informar y atraer a nuevos consumidores del insumo que ofrece la empresa. El canal utilizado serán las diversas cámaras de la industria de alimentación y bebidas, en las cuales participan los potenciales clientes, como así también mantener comunicación constante con COPAL¹⁹.

Finalmente, en lo que respecta al desarrollo de proveedores, Smart Citric contará con personal para interactuar en redes de emprendedores y espacio de diálogo con productores regionales, permitiendo acompañar el crecimiento de la región.

¹⁹ Coordinadora de las Industrias de Productos alimenticios: <https://copal.org.ar>

EQUIPO EMPRENDEDOR

La implementación del proyecto estará a cargo de un equipo multidisciplinario de tres personas:

- Un profesional Ingeniero químico, posee el know-how sobre la elaboración del producto y estándares de calidad necesarios para su comercialización. Actualmente se desempeña laboralmente en una citrícola de primera línea.
- Un profesional Licenciado en Administración de empresas cuenta con 10 años de experiencia en multinacional agrícola. Su principal función será la de fijar la locación correcta para la instalación de la planta, originar la materia prima para el proceso productivo y encargarse del circuito logístico para que el producto pueda llegar a cada uno de los clientes.
- Un profesional, MBA y Contador Público Nacional, que se desempeñó 11 años en una multinacional agrícola de primera línea realizando planificación impositiva. Actualmente se desempeña en el área de finanzas de una empresa de consumo masivo. Será el encargado de realizar el plan de negocios y desempeñarse como gerente general de la empresa.



Universidad de
San Andrés

EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

Ingresos.

Los ingresos de Smart Citric están definidos por la venta del aceite esencial de limón en el mercado doméstico, a un precio de usd32.000 la tonelada.

A los efectos de realizar la proyección de ingresos, el proyecto asume las cifras mencionadas en el apartado de proyección de ventas.

U\$S Miles					
Estimación de ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Netos	1.920	4.308	5.088	6.854	8.989
Tn	60	132	159	210	270
Participación del mercado	19%	41%	49%	65%	84%

En el marco del proyecto, Smart Citric negoció colocar su producto en una de las principales marcas que elaboran bebidas de segunda marca en el mercado doméstico, quienes, estaría dispuesto a adquirir los productos elaborados por Smart Citric y asociarse estratégicamente con la empresa.

Validada la propuesta de valor, y como se mencionó en la sección de Plan de Marketing (página 24), Smart Citric pretende alcanzar un volumen de 270 toneladas, que representan el 84% del mercado de producción local de bebidas gasificadas, lo que permitiría al cabo de cinco años obtener alrededor de 8.9 millones de dólares al año en ventas.

Para la puesta en marcha del proyecto se requiere una inversión del sector privado de U\$S 1.230.000, por la que la firma está dispuesta a ceder hasta el 30% de su participación accionaria.

Costos.

Smart Citric es un proyecto industrial, por lo que el driver de sus costos está vinculados al montaje de la planta, los cuales ascenderían a u\$s1.230.000 y adquisición de la materia prima (limón) para la elaboración del aceite esencial, los que representarían un 72% de los costos totales.

El resto de los costos están asociados a la mano de obra directa e indirecta y a los gastos logísticos. La estructura inicial de empleados (sin contar a los tres socios), consta de catorce empleados para cubrir las áreas de administración y atención al cliente, comercialización, recepción de materia prima, control del proceso productivo, empaque y almacenamiento. El objetivo del proyecto es ir incrementando la dotación del personal a una tasa de 15% anual durante los primeros cinco años.

Premisas macroeconómicas y operativas asumidas.

A los efectos de realizar las proyecciones económicas y financieras el proyecto asumió las siguientes premisas:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación Argentina	30%	35%	40%	42%	45%
Tipo de Cambio ar\$/u\$s	50,29	65,24	68,87	74,9	80,05
<i>Devaluación del peso acompaña la inflación</i>					
Costo de financiación en pesos (Inflación + 5pp)	35%	30%	25%	20%	17%
Volumen de tn vendidas	60	132	159	210	270
% Crecimiento interanual		120%	20%	32%	29%
Precio de venta x Tn en u\$s	32.000,00	32.640,00	32.000,00	32.640,00	33.292,80
Empleados	14	16	19	21	24
Fee logística y distribución	8%	8%	8%	9%	9%
Marketing	3%	3%	3%	2%	2%
Ingresos Brutos	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
IDCB	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%
Contribuciones Patronales	23%	23%	23%	23%	23%
Impuesto a las ganancias	30%	30%	25%	25%	25%
IVA	21%	21%	21%	21%	21%

Las estimaciones fueron realizadas en base a la información disponible a fines del año 2018²⁰.

Análisis de rentabilidad y valuación del proyecto.

Considerando las premisas anteriores, el proyecto presenta una interesante oportunidad de negocio, aunque considerando el nivel de riesgo asociado a los competidores.

²⁰ <https://preciohoy.com/prevision-dolar-peso-argentino>

Para el periodo de cinco años se presenta el siguiente estado de resultado financiero, del que se desprende el flujo de fondos libres:

U\$S Miles					
ESTADO DE RESULTADO FINANCIERO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Netos	1.920	4.308	5.088	6.854	8.989
<i>Precio promedio unitario</i>	32	33	32	33	33
<i>Cantidad de TN</i>	60	132	159	210	270
<i>Market Share Argentina</i>	19%	41%	49%	65%	84%
Costos	2.027	3.799	4.407	5.682	7.251
<i>Sueldos</i>	198	204	210	222	234
<i>Cs. Sociales</i>	46	47	48	51	54
<i>Materia Prima</i>	1.396	2.756	3.225	4.176	5.369
<i>Fee Logística y distribución</i>	154	345	407	617	809
<i>Marketing</i>	58	129	153	137	180
<i>Gastos de administración</i>	60	60	60	70	70
<i>IDCB</i>	20	42	50	66	86
<i>IIBB</i>	96	215	254	343	449
EBITDA	- 107	510	681	1.172	1.738
<i>Amortización</i>	97	97	97	97	97
<i>Costos Financieros</i>	-	-	-	-	-
<i>Impuestos</i>	61,01	123,89	175,21	322,75	550,31
RESULTADO	- 142	289	409	753	1.284

En este contexto, y con una inversión de s\$1.230.000 el valor actual de negocio alcanza los s\$312.564 con una TIR (Tasa interna de retorno) del 19%. ($K_e=8\%^{21}$).

En conclusión, de la evaluación económica y financiera realizada se desprende de que el proyecto propuesto representa una interesante oportunidad de inversión, dado que posee un VAN positivo (s\$312.564) y que la TIR es superior a la tasa de retorno ofrecida, permitiendo al accionista no solo recuperar la inversión sino obtener la rentabilidad deseada.

²¹ <https://www.finanplan.com/tenemos-un-problema-con-el-wacc-weighted-average-cost-of-capital/>

PLAN OPERATIVO

Localización:

Determinar la localización geográfica de Smart Citic es una decisión importante, ya que de ello dependerá la calidad de la materia prima y las transacciones comerciales.

Para la implementación del proyecto es necesario que la planta elaboradora del aceite esencial de limón se encuentre situada en las inmediaciones de los productores de limón, de esta forma se podrá hacer el traslado de la materia prima de manera eficiente.

En principio la locación seleccionada se encuentra en la Provincia de Tucumán, debido a que dicha Provincia es la principal productora a de limón a nivel mundial y concentra el 50% de los cítricos del país.

Proceso productivo:

Es muy importante para el proyecto identificar los procesos que se llevaran a cabo y que son imprescindibles para su buen funcionamiento.

- Descarga de los camiones en el área de recepción.
- Selección de la fruta.
- Lavado y centrifugado de la fruta.
- Presado.
- Extracción por prensado del aceite esencial de limón.
- Almacenamiento en tanques cisternas.
- En la zona de preparación de pedidos se recibe las ordenes de los diferentes pedidos del departamento de logística. El personal encargado realiza el traspaso del producto a los contenedores conforme se indica en la orden de producción.
- Una vez conformada la orden se almacena en la cámara de frio a la espera de ser expedido.
- En la zona de expedición se cargan los camiones que llevan la mercadería. Este transporte ha sido contratado anteriormente por el departamento de logística de la empresa, antes de su salida se realiza el control de calidad de

los productos cargados en el camión, para eximirse de toda responsabilidad en el caso de deterioro de la mercadería durante el traslado, quedando en responsabilidad de la empresa transportista.



Universidad de
San Andrés

CONDICIONES DE VIABILIDAD

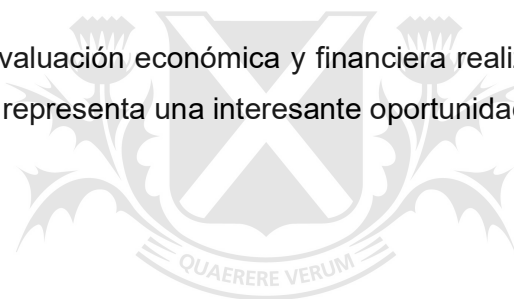
Viabilidad financiera del negocio:

La inversión estimada para llevar a cabo el proyecto es de s\$\$1.230.000 que se utilizará para la instalación de la planta, elaboración del producto, acciones de promoción y cubrir el flujo negativo del primer año.

La tasa de corte se estimó en el 13% y para su valor se consideró un K_e del 8% en dólares, un adicional del 3% correspondiente al país a desarrollarse el emprendimiento y un 2% por start up.

Teniendo en cuenta las premisas mencionadas, el valor actual de negocio alcanza los s\$\$312.564.

En conclusión, de la evaluación económica y financiera realizada se desprende que el proyecto es viable y representa una interesante oportunidad de inversión.



Universidad de
San Andrés

RESUMEN Y CONCLUSIONES

El objetivo final de este trabajo es determinar si la creación de la empresa elaboradora de aceite esencial de limón es o no un proyecto viable. Por ello, no solo es importante basarse en los resultados económicos-financieros desarrollados a lo largo del mismo, sino realizar una valoración de cada uno de los aspectos desarrollados en las secciones tratadas.

En primer lugar, se han tratado los factores macroeconómicos de la empresa, como lo son los factores políticos-legales, los factores económicos, los factores socioculturales y los factores tecnológicos. Las condiciones geográficas y el crecimiento de la demanda internacional han generado que las empresas inviertan en tecnología para mejorar sus procesos productivos, para poder ser competitivos a nivel internacional. Esto ha colocado al país en uno de los principales productores de productos derivados del limón generando un atractivo para invertir en esta industria.

En lo que respecta a las barreras de entrada, las mismas no son muy elevadas, siempre y cuando la empresa se posicione a un nivel de competencia inferior que las grandes empresas que dominan el mercado, posicionándose en un nicho desatendido.

Entre los valores más importantes que guiaran a la empresa se encuentra el valor de la calidad, se considera fundamental para fidelizar a los clientes y ganar poco a poco una mayor cuota de mercado. Smart Citric ha encontrado un nicho de mercado, apuntando su producto a empresas elaboradoras de bebidas analcohólicas de segundas marcas.

La empresa fijó su objetivo de alcanzar el primer año una cuota de mercado del 19%, para lo que deberá elaborar sesenta mil toneladas de aceite esencial de limón.

Una vez estimados los ingresos y egresos de la empresa que deberá afrontar para su normal funcionamiento durante los próximos cinco años, se obtienen las cuentas de pérdidas y ganancias estimativas. En ellas se determina, como es habitual, que el primer año tendrá un beneficio negativo, por los costos de la materia prima y la puesta en funcionamiento de la planta.

Finalmente, analizando la rentabilidad financiera que obtendría la empresa en sus primeros cinco ejercicios de vida, se determina que a partir del segundo año comenzará a obtener rentabilidad financiera y con ellos se cubrirán las expectativas de sus socios fundadores.

Con todo el análisis realizado, se puede concluir la viabilidad y la rentabilidad de Smart Citric, las favorables perspectivas de crecimiento y la captación de una mayor cuota de mercado.



Universidad de
San Andrés

FUENTES Y BIBLIOGRAFÍAS

Libros

Jerome E, Perreault W (2002). Basic Marketing: A Global-Managerial Approach. McGraw-Hill/Irwin. New York

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary (2013). Fundamentos de Marketing. Pearson Education.

Performance. New York. The Free Press.

PORTER, Michael (1985). Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior

Porter, M. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc. New York.

Sitios Web

<https://copal.org.ar/federcitrus/informes>

<https://www.federcitrus.org/exportadores>

[https://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/2018/SSPMicro Cadenas de valor Limon](https://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/2018/SSPMicro_Cadenas_de_valor_Limon)

<http://www.ieral.org/noticias/monitor-exportaciones-economias-regionales>

[https://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/Complejo Citricola %20Limon](https://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/Complejo_Citricola_%20Limon)

<https://www.profertilnutrientes.com.ar/archivos/los-citrus-del-noa-argentino>

<https://www.federcitrus.org/wp-content/uploads/2017/10/Act-Citricola-17>

<https://copal.org.ar/cadenas-de-valor>

<https://www.apertura.com/emprendedores/La-historia-poco-conocida-del-dueno-de-Manaos-entre-vacas-y-el-por-que-del-nombre-20160909-0004.html>

<https://preciohoy.com/prevision-dolar-peso-argentino>

<https://www.finanplan.com/tenemos-un-problema-con-el-wacc-weighted-average-cost-of-capital/>

<http://www.logisticaytransporte.es/noticias.php/EI-6,5-por-ciento-del-precio-final-de-un-producto-es-el-coste-de-la-log%C3%ADstica-y-el-transporte.-cl.-log%C3%ADstica,-estudio,-transporte/82087>

ANEXOS

Anexo I

Proceso productivo:

1 – La materia prima fruta es verificada al momento de ingreso a planta y se mide su rendimiento teórico.

2 – La fruta ya ingresada es descargada desde los silos hacia la línea de molienda.

3 – En su ingreso a la sala de proceso, la fruta pasa por una mesa de selección, luego por una lavadora (donde se remueve la suciedad en forma mecánica con ayuda de agua potable).

4 – En la etapa de extracción; mediante el **sistema FMC (de copas)**, se separan en una sola etapa el jugo, el aceite esencial de la cáscara y los sólidos (cáscara, membranas, semillas).

5 - El tambor, una vez llenado, tapado y precintado es depositado en cámara frigorífica a -18°C , donde permanecerá hasta su liberación por parte de Laboratorio (una vez confirmados todos los parámetros de la especificación del producto).

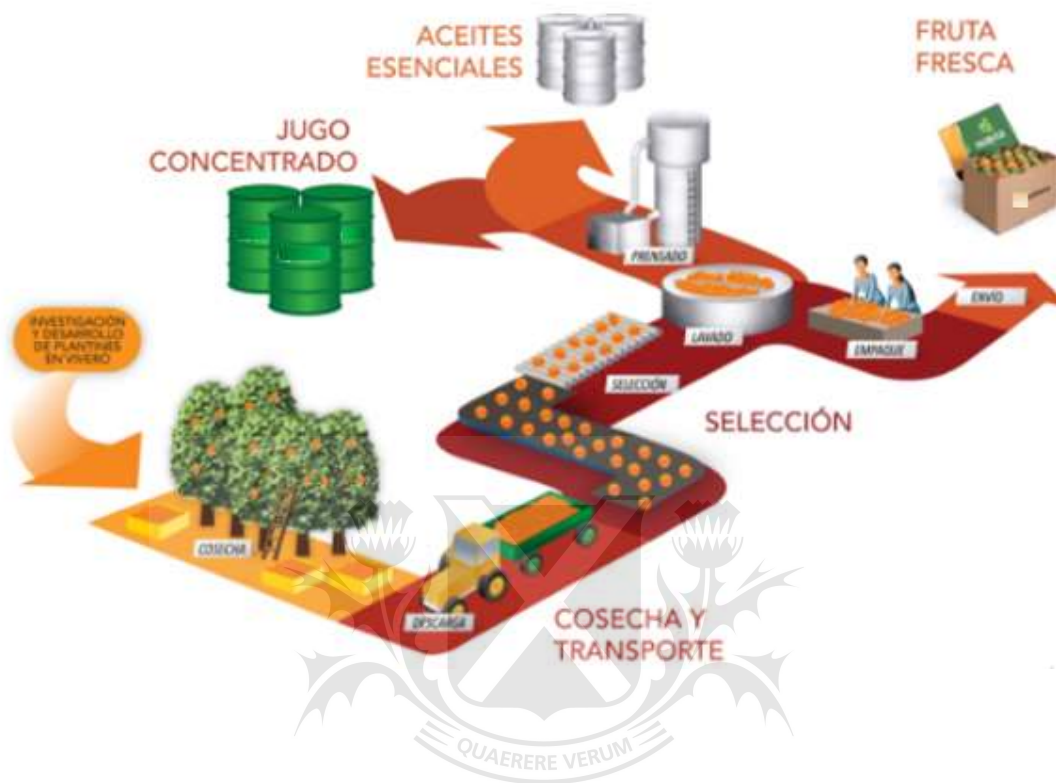


Obtención de la materia prima:

- El 90% de la materia prima se produce en Tucumán, donde las condiciones agroclimáticas son ideales para el cultivo del limón.
- Luego de la industria azucarera, la del limón es la de mayor importancia económica y social en Tucumán.
- El resto proviene de Jujuy, Corrientes, Entre Ríos, Salta, Misiones, Buenos Aires y Catamarca en ese orden de importancia.
- La calidad y la productividad en el proceso de elaboración de jugo están determinadas por la acidez, los sólidos solubles y el tamaño del limón.



Flujo de producción:



Universidad de
San Andrés

Anexo II

Business Model Canvas

Socios estratégicos	Actividades Estratégicas	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento
+ Productores de Limón + Empresa de Logística y distribución	+ Elaboración del producto + Comercialización Recursos +Montaje de la planta + Recursos Humanos	+ Abastecimiento de aceite esencial de Limón en la plaza local. + Calidad del producto	+ A través del departamento comercial + Plataforma Online Canales + Venta directa + Entrega del producto	+ Fabricas elaboradoras de bebidas gasificadas de segundas marcas.
Estructura de costos		Estructura de Ingresos		
+ Inversión inicial para el montaje de la planta + Materia Prima + Gastos de Administración y comercialización		+ Venta directa + Venta Online		

Anexo III

Tabla de RRHH y Sueldos

SUELDOS								
		DIAS DE VACACIONES POR AÑO				14		
APORTES		17%		AGUINALDO (SUELDOS POR AÑO)		1		
CONTRIBUCIONES		24%						
1	Gerente de producto	GERENCIA	120.000,00	120.000,00	99.600,00	20.400,00	28.800,00	49.200,00
2	Gerente Supply Chain	GERENCIA	120.000,00	120.000,00	99.600,00	20.400,00	28.800,00	49.200,00
3	GG	GERENCIA	120.000,00	120.000,00	99.600,00	20.400,00	28.800,00	49.200,00
4	OPERARIO	PRODUCCIÓN	35.000,00	35.000,00	29.050,00	5.950,00	8.400,00	14.350,00
5	OPERARIO	PRODUCCIÓN	35.000,00	35.000,00	29.050,00	5.950,00	8.400,00	14.350,00
6	OPERARIO	PRODUCCIÓN	35.000,00	35.000,00	29.050,00	5.950,00	8.400,00	14.350,00
7	OPERARIO	PRODUCCIÓN	35.000,00	35.000,00	29.050,00	5.950,00	8.400,00	14.350,00
8	OPERARIO	PRODUCCIÓN	35.000,00	35.000,00	29.050,00	5.950,00	8.400,00	14.350,00
9	OPERARIO	PRODUCCIÓN	25.000,00	25.000,00	20.750,00	4.250,00	6.000,00	10.250,00
10	OPERARIO	PRODUCCIÓN	25.000,00	25.000,00	20.750,00	4.250,00	6.000,00	10.250,00
11	OPERARIO	PRODUCCIÓN	25.000,00	25.000,00	20.750,00	4.250,00	6.000,00	10.250,00
12	OPERARIO	PRODUCCIÓN	25.000,00	25.000,00	20.750,00	4.250,00	6.000,00	10.250,00
13	OPERARIO	PRODUCCIÓN	25.000,00	25.000,00	20.750,00	4.250,00	6.000,00	10.250,00
14	OPERARIO	PRODUCCIÓN	25.000,00	25.000,00	20.750,00	4.250,00	6.000,00	10.250,00
15	OPERARIO	PRODUCCIÓN	25.000,00	25.000,00	20.750,00	4.250,00	6.000,00	10.250,00
16	OPERARIO	PRODUCCIÓN	25.000,00	25.000,00	20.750,00	4.250,00	6.000,00	10.250,00
17	OPERARIO	PRODUCCIÓN	25.000,00	25.000,00	20.750,00	4.250,00	6.000,00	10.250,00
TOTAL MENSUAL				735.000,00	610.050,00	124.950,00	176.400,00	301.350,00
VACACIONES ANUALES				411.600,00	341.628,00	69.972,00	98.784,00	168.756,00
AGUINALDO ANUAL				735.000,00	610.050,00	124.950,00	176.400,00	301.350,00
SUMA DE VACACIONES Y AGUINALDO				1.146.600,00	951.678,00	194.922,00	275.184,00	470.106,00
MONTO MENSUAL ATRIBUIBLE				95.550,00	79.306,50	16.243,50	22.932,00	39.175,50
TOTAL MENSUAL CON VAC Y SAC				830.550,00	689.356,50	141.193,50	199.332,00	340.525,50

Anexo IV

Distribución territorial²²:



Universiudad de
San Andrés

²² Dirección de Información y Análisis Regional – Dirección de Información y Análisis Sectorial

Anexo V

Políticas Públicas²³:

● ● ● | Políticas Públicas

Sanitarias

- Planes de sanidad cítrica llevados a cabo por el SENASA: Programa Nacional de Sanidad Cítrica, que apunta al mejoramiento de la calidad fitosanitaria de la producción cítrica nacional.
- Programa de Certificación Nacional de Cítricos: es un sistema que consiste en un proceso de control oficial, que se realiza a través de inspectores del INASE con la aplicación de convenios con los gobiernos provinciales u otras instituciones públicas. El proceso de certificación comienza en el control del origen de la semilla que se siembra, continúa con la inspección de los lotes de producción y de los de cosecha y finaliza en el acondicionamiento, envasado y rotulado del producto final (semilla fiscalizada).
- Programa Nacional de Prevención del Huanglongbing (HLB), impulsado por el MAGyP, con el objetivo de evitar la propagación del HLB, que es producido por bacterias y que afecta a diversas especies de citrus. El programa consiste en un fuerte trabajo de control fitosanitario, tareas de monitores y servicios de diagnóstico; además de proyectos de investigación y capacitación, implementación de una campaña de difusión y sensibilización, sobre el daño que el HLB puede causar en la citricultura.
- Programa de Servicios Agrícolas Provinciales -ProSAP- impulsado por el MAGyP en articulación con organismos provinciales.
- Programa de Certificación de Fruta Fresca Cítrica producida en el NOA para ser exportada a la Unión Europea y otras plazas con exigencias productivas similares. El control se efectúa para la Cancrosis y la "mancha Negra", enfermedades cuarentenarias que afectan a los cítricos del NOA (AFINOA-SENASA).
- Programa de Exportación de Cítricos a Rusia, referido a nuevas exigencias en cuanto a principios activos y límites máximos de residuos exigidos por la Federación Rusa (AFINOA)

Derechos de Exportación y Reintegros

- Derechos de exportación: 5% para la fruta fresca y el jugo concentrado
- Reintegros: 5% sobre el valor FOB en jugos turbios y del 6% para los clarificados; 4,5% para la fruta fresca

Universidad de
San Andrés

²³ Dirección de Información y Análisis Regional – Dirección de Información y Análisis Sectorial

Anexo VI

Estado de resultados proyectado:

U\$S Miles					
ESTADO DE RESULTADO FINANCIERO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Netos	1.920	4.308	5.088	6.854	8.989
<i>Precio promedio unitario</i>	32	33	32	33	33
<i>Cantidad de TN</i>	60	132	159	210	270
<i>Market Share Argentina</i>	19%	41%	49%	65%	84%
Costos	2.027	3.799	4.407	5.682	7.251
<i>Sueldos</i>	198	204	210	222	234
<i>Cs. Sociales</i>	46	47	48	51	54
<i>Materia Prima</i>	1.396	2.756	3.225	4.176	5.369
<i>Fee Logística y distribución</i>	154	345	407	617	809
<i>Marketing</i>	58	129	153	137	180
<i>Gastos de administración</i>	60	60	60	70	70
<i>IDCB</i>	20	42	50	66	86
<i>IIBB</i>	96	215	254	343	449
EBITDA	- 107	510	681	1.172	1.738
<i>Amortización</i>	97	97	97	97	97
<i>Costos Financieros</i>	-	-	-	-	-
<i>Impuestos</i>	61,01	123,89	175,21	322,75	550,31
RESULTADO	- 142	289	409	753	1.284

Anexo VII

Flujo de fondos libres:

U\$S Miles					
FFL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversion	- 1.230,00				
FFL	- 142,35	289,08	408,82	753,09	1.284,05
	- 1.230,00	- 142,35	289,08	408,82	753,09
					1.284,05