



Escuela de Administración y Negocios

Licenciado en Administración de Empresas

FAST FRUIT

Autor: Lucas Ezequiel Grasso
Legajo: 25104

Mentor: Claudio Darín

Buenos Aires
Julio 2019

Índice

Capítulo 1: Introducción	4
Evaluación de la oportunidad.....	4
Negocio presupuesto para captar la oportunidad.....	4
Capítulo 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado	7
Tendencia Global.....	7
Análisis del mercado estadounidense.....	7
Análisis del mercado europeo.....	12
Consumo de frutas y verduras en Argentina.....	13
Industria de alimentos orgánicos.....	16
Determinantes del comportamiento de compra.....	17
Ej. de empresas dedicadas a la venta de frutas y verduras Fresh Cut.....	21
Estados Unidos.....	21
Argentina.....	24
Análisis estructural del sector – 5 fuerzas de Porter.....	25
Estrategia Go To Market.....	27
Capítulo 3: Modelo de Negocios (CANVAS)	33
Capítulo 4: Plan de Marketing	38
Posicionamiento – Estrategias Genéricas.....	38
Construcción Marcario: Producto, Precio, Packaging & Storytelling.....	40
Modelo de Entendimiento Marcario – Aaker.....	44
Capítulo 5: Operaciones del Negocio	49
Proveedor.....	49
Producción y Localización.....	49
Mapa Universidades, Mercado Central y Parques Industriales.....	51
Capítulo 6: Costos, Inversión y Proyección Financiera	53
Premisas.....	53
Estado de Resultados.....	54
Costo de Mercadería Vendida.....	54
Inversión Inicial.....	55
Cash Flow.....	56
VAN y TIR.....	57
Análisis de Sensibilidad.....	57

Capítulo 7: Equipo	58
Colaboradores profesionales.....	59
Capítulo 8: Aspectos Legales	60
Sociedad.....	60
Impuestos.....	60
Leyes.....	60
Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos	61
Cronograma para la puesta en marcha (GANTT).....	61
Riesgos.....	62
Capítulo 10: Conclusiones	63
Bibliografía	65
Anexo	68
Sección 1: Ej. de empresas dedicadas a la venta de frutas y verduras.....	68



Universidad de
San Andrés

Capítulo 1: Introducción

Evaluación de la oportunidad

Oportunidades y tendencias

- El alimento saludable es elaborado y requiere tiempos de preparación.
- Falta de tiempo de las personas para alimentarse saludablemente y, en particular, el consumo de frutas y verduras requiere tiempo para lavar, picar, cortar y pelar.
- La industria de snacks es, en términos generales, de alimentos no saludables.
- Creciente tendencia hacia una alimentación saludable.
- Incipiente tendencia de alimentación vegetariana.
- Incipiente tendencia de alimentación orgánica.

Negocio presupuesto para capturar la oportunidad

El negocio

Fast-Fruit nace con el objetivo de asentarse en aquellas personas que buscan comer algo sano, rico y fresco de manera rápida y práctica y que se pueda consumir sin necesidad de ningún elemento extra y que se pueda transportar a donde uno lo desee.

Fast-Fruit propone un negocio de venta de fruta y verdura lavada, pelada, cortada y envasada lista para consumir en cualquier lugar, alineado con la sustentabilidad y el cuidado del medioambiente. Con distintas líneas de productos, desde snacks de frutas y verduras con alguna salsa a modo de *dip*, verduras y frutas cortadas listas para cocinar o servir, o ensaladas preparadas con su *dressing*, Fast-Fruit llega para posicionarse en el mercado como un oferente de alta calidad.

La característica distintiva de Fast-Fruit está en la calidad de sus frutas y verduras, su packaging innovador y su apuesta hacia lo orgánico y lo sustentable. El proceso de envasado de Fast Fruit permite otorgarle una vida útil más duradera a los productos.

Fast-Fruit es lo que los consumidores están buscando: una oportunidad para comer saludablemente con un ahorro en tiempos de preparación y una facilitación en la practicidad con un foco puesto en la sustentabilidad, materiales ecofriendly y alimentos enteramente vegetarianos.

El producto

Fast-Fruit ofrecerá dos tipos generales de productos: verduras y frutas frescas con distintos tipos de preparación. A continuación detallaremos, todas las líneas comerciales de Fast Fruit.

En cuanto a las verduras, tres tipos de productos: *snacks*, *ensaladas* y *packs*. Los *Veggie Snacks* consisten de zanahorias baby y apio cortado en pequeños trozos con una salsa *Ranch* a modo de dip. *Veggie Snacks* tiene dos tamaños: individual (150 g) y familiar (350 g). Vienen en un packaging de plástico circular con la salsa dip dentro de otro pack circular más pequeño en el centro y las verduras cortadas alrededor.

En cuanto a las ensaladas, hay dos tipos de productos las *Ensalistas* y las *Ensakits*. En relación a las *Ensalistas*, Fast-Fruit ofrecerá dos tipos de ensaladas ya preparadas con su respectiva salsa (dentro de otro envoltorio de plástico): una *Caesar Clásica* (180 g: lechuga iceberg, queso parmesano, croutones y aderezo Caesar) y una ensalada *Orgánica* (180 g: Kale, Repollo, Zanahorias, con una *vinagreta balsámica*). Las *Ensalistas* además cuentan con un tenedor pequeño para comerlas en el momento si así lo desea el consumidor. Los *Ensakits*, son tres: *Verdes Mix* (250 g: Lechuga iceberg, rúcula, lechuga morada), *Cole Slaw* (250 g: zanahoria rallada, repollos blancos y colorados desmenuzados) y la *Orgánica* (250 g: Kale, zanahorias rallada, repollos blanco y colorado desmenuzados).

En cuando a las verduras cortadas listas para comer o las *Verdukits*, Fast-Fruit ofrecerá repollo blanco y colorado desmenuzado (250 g), brócoli (250 g), lechuga iceberg cortada (250 g) y zanahorias ralladas (250 g). Tanto los *Ensakits* como los *Verdukits* vendrán en una bolsa de plástico cerrada al vacío y con un cierre en la parte superior para abrir y cerrar cuando el consumidor guste (como una especie de Ziploc). El packaging debe hacer visible al producto que contiene dentro, es fundamental para que el consumidor vea que nuestros productos estén en buen estado.

En cuanto a las frutas, ofreceremos dos de productos: *Fruit Snack & Dip* y *Frescuras*. Los *Fruit Snack & Dip* serán 100 g de manzanas cortadas en trozos con un *dip* de dulce de leche, expuestas al igual que los *Veggie Snacks*. El dulce de leche podría ser tanto casero como de un proveedor conocido como el Colonial de La Serenísima o San Ignacio, y se realizaría un *joint-venture* para que su nombre aparezca en el packaging. Las *Frescuritas* serán distintos tipos de snacks de frutas en trozos: ananá (250 g), melones verdes y amarillos (250 g), sandía (250 g), y manzanas rojas y verdes (250 g). También, dentro de *Frescuritas*, ofreceremos *Fruta-Explosión!* (250 g: ananá, melones verdes y amarillos, sandía, uvas) y *Tropicales* (250 g: ananá, 250 g: sandía y melones, 250g: frutillas, kiwi, ananá). El packaging será un envoltorio de plástico cuadrado e incluirá siempre un tenedor pequeño, como para comer en el momento si así lo desea el consumidor. Las *Frescuras* serán como las *Frescuritas Fruta-Explosión* y *Tropicales* pero en packs familiares de 1,5 kg.

Valor de la propuesta

Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor se enfoca básicamente en la calidad, duración y practicidad del producto, además de alinear la marca a la sustentabilidad y al vegetarianismo. Fruta y verdura de alta calidad, cortada, fresca, envasada en materiales ecofriendly, fácilmente transportable, práctica y lista para comer en cualquier momento. La propuesta de valor se basa en que el cliente no pierda su tiempo lavando y cortando la fruta y que el producto le ofrezca la posibilidad de comer rápidamente, algo fresco y saludable, con un foco en lo sustentable y lo orgánico. El procedimiento de envasado al vacío por el que optamos, ofrece frescura y calidad por más tiempo. Como empresa nos facilita un tema como el del vencimiento y pudrimiento de la fruta, mientras que al consumidor le asegura un producto fresco al momento del consumo. En resumen, la propuesta de valor gira en torno a estas cinco aristas.

Las cinco aristas de Fast Fruit

- | | |
|---|-------------|
| - Alimento nutritivo de alta calidad | SANO |
| - Ahorro de tiempos de preparación | RÁPIDO |
| - Simple consumo y fácilmente transportable | PRÁCTICO |
| - Alternativa orgánica y vegetariana | NATURAL |
| - Ecofriendly | SUSTENTABLE |

Capítulo 2: Análisis del sector e Investigación de Mercado

Tendencia global

La tendencia global hacia una rutina alimenticia más sana es evidente: los consumidores están eligiendo alimentos más saludables a la hora de comer. Globalmente, existen muchas opciones de comida saludable, tanto rápida, práctica y barata, como más elaborada, sofisticada y cara. En la Argentina, sin embargo, no existe una oferta clara y variada de alimentos saludables que satisfagan las necesidades de los consumidores de comer alimentos saludables rápidos y prácticos.

Según Sidhu (2017), uno de los grandes contribuyentes a la conciencia global de una alimentación más saludable han sido las redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y YouTube, ya que son canales en el que los expertos en nutrición y *healthy-eating* han difundido la importancia y los beneficios de la vida alimenticia sana. Los usuarios de las redes sociales siguen a influencers que muestran su vida alimenticia sana e incluso dan consejos y recetas sobre cómo llevarla.

Los consumidores hoy tienen más conocimiento de los riesgos a la salud que traen la obesidad y la diabetes y, además de incorporar una rutina alimenticia saludable, lo acompañan con actividad física y una vida más saludable en términos más generales. La conciencia del cuidado de la salud ha crecido enormemente, y como explica el artículo de Sighu (2017), aunque la conciencia haya crecido, los consumidores tienden a pagar un precio más caro que la comida insana. Comer sanamente exige un precio casi tres veces mayor que comer alimentos insanos, por lo que brinda una

primera conclusión: el consumidor que opta por comidas sanas está dispuesto a pagar un precio mayor que el resto de los consumidores.

Como afirma Sighu, “comer sano es ahora una nueva forma de vida para mucha gente, pero hay momentos en los que uno anhela un snack o algún tipo de solución rápida para el hambre. Esto, sumado a la aparición de la tendencia de alimentarse saludablemente, condujo a la aparición de snacks *guilt-free* saludables, como las barras de proteína o caramelos orgánicos” (2017).

Paralelamente a los consumidores, los especialistas en nutrición, por ejemplo, la Organización Mundial de la Salud (2005) recomienda la ingesta de 400 gramos de frutas y verduras por día para prevenir enfermedades crónicas como las cardiopatías, el cáncer, la diabetes o la obesidad. La OMS asegura que las frutas y las verduras son componentes esenciales de una dieta saludable. La falta de practicidad en la oferta de alimentos saludables genera que sea difícil lograr que se consuma la cantidad de frutas y verduras recomendadas por la OMS. Sin embargo, existen ciertos *ganadores* en la nueva escena del mercado de alimentos saludables.

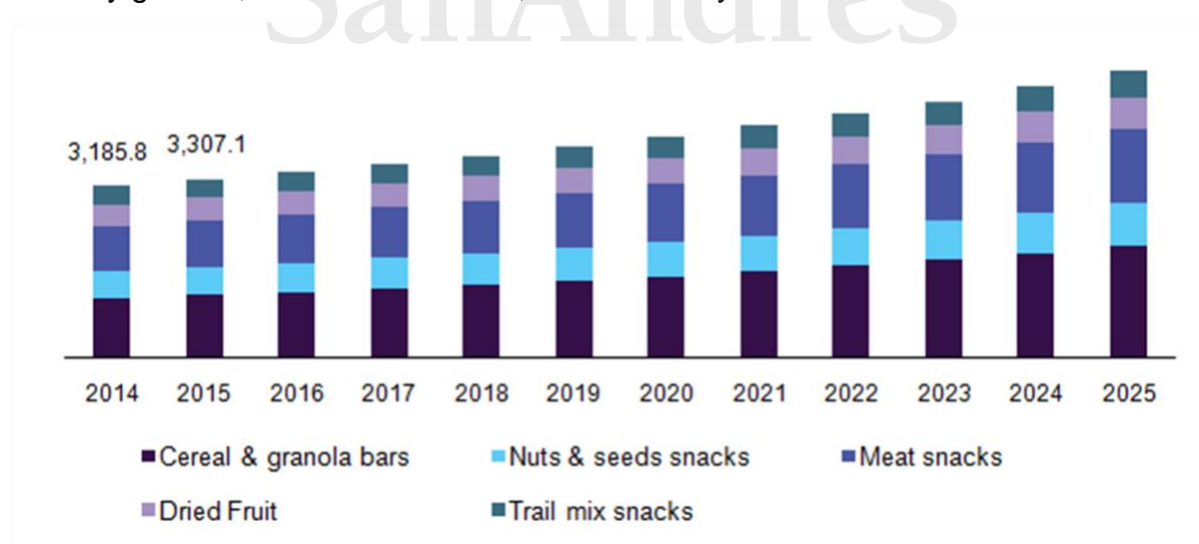
En los últimos años, los productores start-up de comidas orgánicas se han encontrado con un importante crecimiento como, por ejemplo, la empresa Feel Good Foods, una start-up que produce comidas asiáticas sin gluten, que, recientemente ha reportado ingresos de más de tres millones de dólares. Por otro lado, los supermercados de comidas saludables como Planet Organic o Whole Foods también han crecido en los últimos años, ofreciendo gran cantidad y todo tipo de alimentos.

Un estudio de Euromonitor (2017) asegura que un fenómeno interesante está floreciendo en el mercado de las comidas y bebidas: se espera que las ventas globales de comida saludable alcancen los tres trillones de ventas en 2017. Mientras tanto, los *outlets* de comida rápida y los productores de bebidas carbonadas, que alguna vez fueron las estrellas de la industria, se están encontrando con una caída en sus mercados. Un reporte de mercado de Market Research (2016) afirma que las ventas de comidas y bebidas orgánicas y naturales han alcanzado en 2014 un 50% más altos que en 2009: casi unos 53.5 mil millones de dólares y que este crecimiento se debe a la mayor conciencia de salud y de los peligros de la obesidad entre los

consumidores. El estudio de Market Research (2016) avala que los locales y negocios van a tener que cambiar su stock y sus inventarios para poder satisfacer a la demanda y que una etiqueta que diga “natural” no va a satisfacer a sus clientes. El estudio también afirma que el mercado global de comidas y bebidas saludables crecerá a una tasa de crecimiento anual compuesto (TCAC) del 5,49% entre el 2013 y el 2018.

Otros estudios de Grand View Research (2017) aseguran que el mercado global de snacks saludables está valuado en unos 21.500 millones de dólares en 2016 y que también, al igual que el estudio mencionado anteriormente, se espera que crezca en un 5.1% (TCAC) debido a la creciente conciencia sobre la alimentación nutritiva y saludable de tipo snacks. El estudio afirma que “la evolución de la percepción del consumo de snacking junto a otros elementos clave como la facilidad de consumo, la variedad, y la portabilidad van a ser los motores del crecimiento del mercado”. La demanda de snacks saludables ha estado creciendo en los adultos debido tres factores: un cambio en su forma de vida (ahora una más *on-the-go-lifestyle*), una mayor cantidad de sitios para poder comer los snacks y, por último, alimentarse con una adecuada nutrición.

Como podemos ver en los gráficos de abajo, en los Estados Unidos, los snacks saludables están en crecimiento. Por snacks saludables se asume a las barras de cereal y granola, a la fruta disecada, frutos secos y snacks de carne.



Análisis del mercado estadounidense

Frutas y verduras fresh-cut

El estudio del mercado estadounidense sirve para realizar un marco de información para analizar las tendencias y la dinámica del mercado. Según un informe de Statista (2016), los productos frescos son una de las principales variables por la cual un consumidor o cliente selecciona un supermercado o un local ante otro. Durante el año 2014, el mercado de productos frescos creció en un 3.2% en los supermercados de los Estados Unidos. También, se notó cómo se utilizaron técnicas de marketing para reforzar este crecimiento en ventas, tales como, informar los beneficios nutritivos que da la fruta y la verdura o vender fruta y verdura en tamaños de *snack*.

Dentro de las ventas de fruta fresca en los supermercados de los Estados Unidos, los cítricos, las *berries* y las manzanas fueron las frutas más vendidas, en el año 2016. En comparación con el año previo, los cítricos alcanzaron un aumento en ventas del 4% mientras que el volumen de ventas de las manzanas cayó en un 3.3%. Las *berries*, por ejemplo, tienen un market share del 18% mientras que las manzanas tienen un market share cercano al 13%. Una sub-categoría que el sitio Statista (2016) describe como *nueva* dentro de la categoría de fruta es la fruta vendida en *snack-packs*; los consumidores de fruta buscan este tipo de productos para ahorrar tiempo en cortar su fruta y tenerla lista para comer. Dentro de esta subcategoría, el producto de *mixed-fruits* o frutas mixtas obtuvo un market share del 28.8% durante el año 2014, el market share más alto. El mercado de fruta fresca tiene un tamaño de unos 47.89 mil millones de dólares.

En cuanto a la industria de frutas y verduras frescas cortadas (*Fresh-Cut Fruit*), un reporte de la Produce Marketing Association (2014) indica que el mercado estadounidense tiene un tamaño de unos 27 mil millones de dólares, tanto en *retails* como en el *foodservice*, y que las ventas están incrementando. Particularmente, el informe aclara que entre los años 2012 y 2013, la fruta *fresh-cut* y que se vende en los *retails* han aumentado en un 10.3% en ventas (dólares) y en un 13.9% en volumen de ventas. En cambio, las verduras *fresh-cut* crecieron un 5.5% tanto en dólares como

en volumen de ventas. El reporte de PMA (2014) asegura que los productos fresh-cut representan un 16% del total de ventas de los retails.

U.S. Retail Share Fresh Cut Fruit by Category		
Item	Dollar Share %	Unit Share %
Mixed Fruit	33%	21%
Apples	21%	33%
Pineapple	16%	16%
Watermelon	13%	13%
Cantaloupe	5%	5%
Mangos	4%	4%
Mixed Melon	3%	3%
All Other	2%	2%
Berries	2%	2%
Honeydew	1%	1%

Como podemos ver en el gráfico Fuente: Informe PMA s alto lo tienen las mixed-fruits fresh-cut, un 33% que sería una mezcla de varias de las frutas fresh-cut que se venden individualmente en los supermercados en los Estados Unidos. Las manzanas son la segunda fruta fresh-cut más vendida (21%), luego el ananá (16%), la sandía (13%), el melón (5%), el mango (4%), melones mixtos (3%), berries (2%), etc. El informe también brinda información acerca del packaging de la fruta fresh-cut y aclara que la gran mayoría de la fruta fresh-cut (un 72.4%) viene en un packaging sin ningún tipo de conservantes. Un 19.3% viene en una bandeja con un *overwrap* de plástico y un 8.2% viene en jarras y vasos.

U.S. Retail Share Fresh Cut Vegetable by Category	
Item	Dollar Share %
Carrots	47%
Mixed Vegetables	19%
Green Beans	7%
Greens	4%
Broccoli	4%
Snap/Snow Peas	3%
Onions	3%
Pico de Gallo	1%
All Others	12%

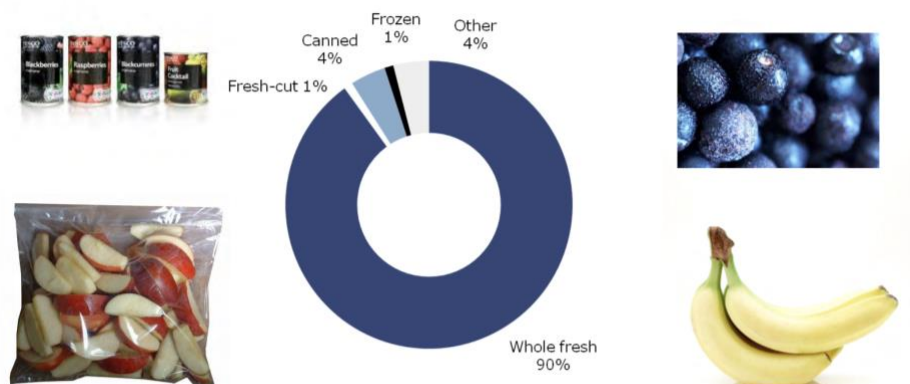
Fuente: Informe PMA

Como podemos ver en el gráfico de arriba, en cuanto a los vegetales fresh-cut, el informe de PMA (2014) indica que, excluyendo las ensaladas empaquetadas, las zanahorias y vegetales mezclados tienen el mayor market share, un 47% y un 19% respectivamente. Las judías verdes vendrían en tercer lugar, con un 7% del market

share, luego, los verdes mixtos (4%), y luego, el brócoli (4%) y luego, las arvejas, cebollas, pico de gallo, etc. El reporte también brinda información acerca del packaging de las verduras fresh-cut y aclara que un 54.6% viene ya en un packaging del tipo *side-dish*, que incluso puede ser cocinado directamente en el microondas en el mismo packaging. Un 19.4% viene empaquetado en una bandeja y son tanto vegetales solos como vegetales con alguna especie de salsa a modo de *dip*. Por otro lado, un 17.2% viene preparado ya listo para comer, sea tanto vegetales cortados o rallados, en cubos o en rodajas y listos para incorporar a la cocina o a la comida. Solo un 8.8% viene empaquetado en modo de *snack* y están hechas para comer *on-the-go*. El *kale* es una verdura que, como menciona el informe de Cook (2016), ha tenido un ratio de penetración alto en el mercado en los últimos cuatro años, tanto en restaurantes como en las casas debido a sus cualidades de alta nutrición.

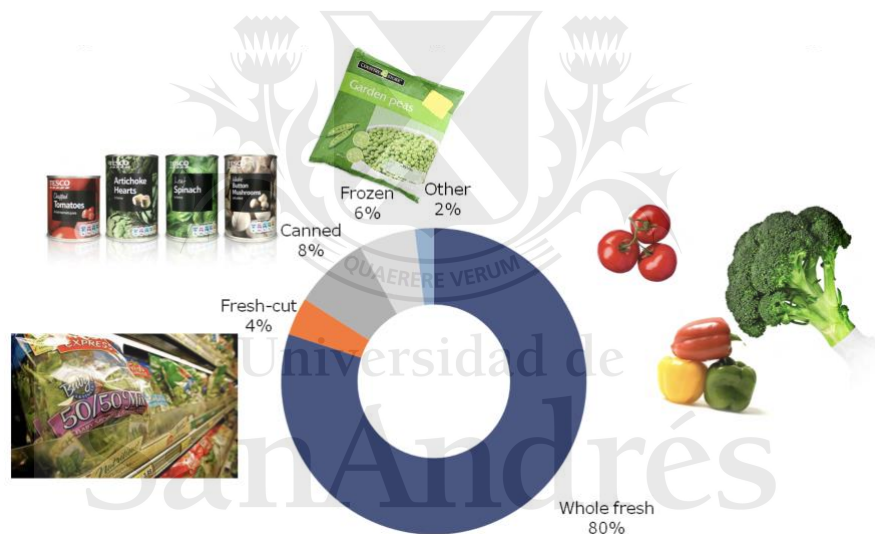
Análisis del mercado europeo

En Europa, según un estudio de Van Rijswick (2010), la fruta se consume predominantemente fresca y entera. El gráfico debajo muestra que los consumidores en un 90% adquieren la fruta entera en el supermercado, verdulerías o mercados boutique. Solo el 1% del mercado de la fruta pertenece a la fruta fresh-cut, un 4% a la fruta enlatada, y un 1% a la fruta congelada. La situación de la verdura es distinta a la de la fruta: un 80% de la verdura se compra fresca y entera en supermercados. El market share de la verdura enlatada es del 8%, de la congelada un 6% y del fresh-cut es del 4%, un 3% más que el de la fruta.



Fuente: <http://www.freshconveniencecongress.com/resources/documents/1308561709cindyvanrijswick.pdf>

El crecimiento más fuerte del consumo de frutas y verduras fresh-cut en Europa ocurre entre los años 2005 y 2010, y este crecimiento fue gradualmente decreciendo del 10% al 3%. Hoy, el crecimiento del mercado es del 3% anual. El mercado de las frutas y verduras fresh-cut sigue creciendo, pero a una tasa de crecimiento menor que en 2005. En Europa, según un informe de la Beslice, Colantouni y otros autores (2014), en 2010, el mercado de frutas fresh-cut representaba el 1% de toda la fruta vendida en Europa. En cambio, el mercado de las verduras fresh-cut representaba un 4% hacia 2010. Como puede verse en el gráfico debajo, el Reino Unido lidera las ventas de frutas y verduras fresh-cut, luego lo sigue Italia, y luego España, Holanda, y Alemania. El estudio asegura que las ensaladas empaquetadas son las líderes del mercado de frutas y verduras fresh-cut, con un market share del 50% en Europa, y el restante 50% es compartido por la fruta fresh-cut (10%) y los productos *ready-to-cook* (40%).



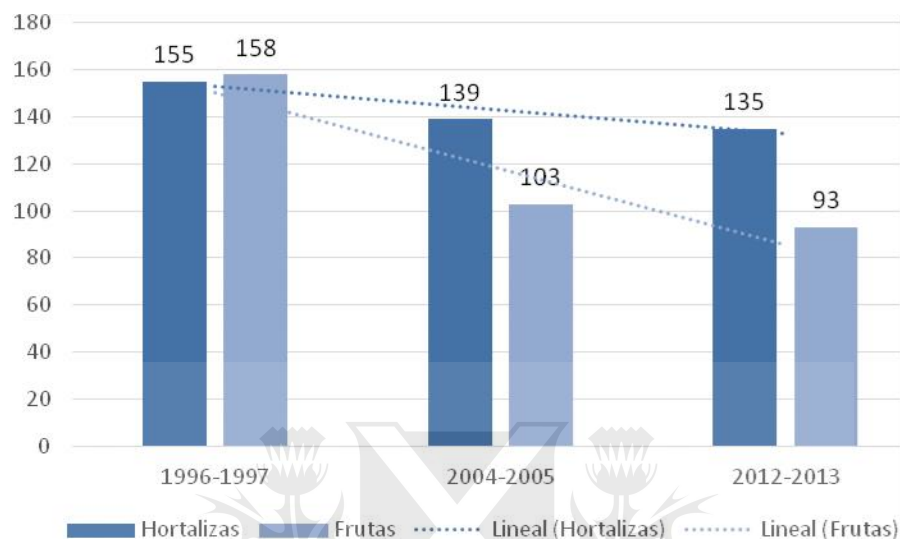
Fuente: <http://www.freshconveniencecongress.com/resources/documents/1308561709cindyvanrijswick.pdf>

Consumo de frutas y verduras en Argentina

La situación en la Argentina difiere de los parámetros recomendados por la Organización Mundial de la Salud, que recomienda una ingesta de 400 gramos diarios de frutas y verduras para la prevención de enfermedades crónicas. Como indica el estudio de la Fundación Interamericana del Corazón (2018), el consumo promedio de un habitante argentino es de unos 228 gramos diarios. En los últimos quince años, el consumo de frutas y verduras en Argentina disminuyó considerablemente: entre

1996-1997 y 2012-2013, los argentinos consumieron un 40% menos de frutas y un 13% menos de vegetales.

Consumo promedio de frutas y hortalizas no feculentas en Argentina en gramos por persona (Encuesta Nacional de Hogares 2012)



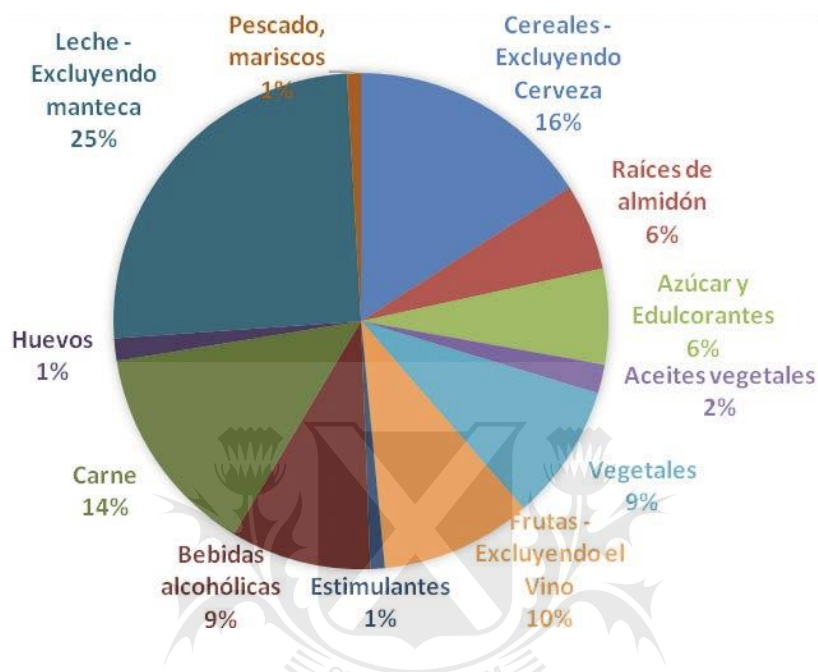
Fuente: Estudio FIC (2018)

Como indica el estudio de FIC (2018), la dieta baja en consumo de frutas y verduras no se distribuye de manera equitativa, sino que impacta especialmente en las familias más pobres. A medida que aumenta el ingreso, el consumo de frutas y verduras también aumenta. La diferencia de consumo entre el primer quintil de ingresos (las familias más pobres) y el quinto quintil de ingresos (las familias más ricas), es de un 50% en hortalizas y casi el triple en frutas. Esto abre una puerta enorme para Fast-Fruit ya que nuestros clientes finales van a ser las familias del cuarto y el quinto quintil de ingresos, que coincide con un mayor consumo de frutas y verduras. Fast-Fruit es un producto que está destinado a un segmento objetivo de personas que viven en un departamento o familias de un nivel socio-económico mediano/alto que quieren comer sano y no tienen tiempo de preparar sus frutas y verduras o no quieren preparar y lavar las frutas y verduras. Por esta razón, decimos que el panorama es alentador para Fast-Fruit ya que el consumo de frutas y verduras en este sector es elevado y creemos que están dispuestos a pagar un precio mayor por nuestros productos.

En cuanto al consumo aparente del año 2013, las frutas y verduras representan un 20% de la disponibilidad alimentaria total. La mayor parte de la disponibilidad

alimentaria está dividida entre leches (25%), fruta y verdura (20%), cereales (16%), carne (14%), y bebidas alcohólicas (9%)

Estructura de consumo por tipo de alimento por persona por año (2013)



Fuente: Estudio FIC (2018)

Universidad de

Uno de los entes institucionales críticos es el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA): un organismo descentralizado, con autarquía económico-financiera y técnico-administrativa y dotado de personería jurídica propia, dependiente del Ministerio de Agroindustria de la Nación, encargado de ejecutar las políticas nacionales en materia de sanidad y calidad animal y vegetal e inocuidad de los alimentos de su competencia, así como de verificar el cumplimiento de la normativa vigente en la materia. También es de su competencia el control del tráfico federal y de las importaciones y exportaciones de los productos, subproductos y derivados de origen animal y vegetal, productos agroalimentarios, fármaco-veterinarios y agroquímicos, fertilizantes y enmiendas. En síntesis, el Senasa es responsable de planificar, organizar y ejecutar programas y planes específicos que reglamentan la producción, orientándola hacia la obtención de alimentos inocuos para el consumo humano y animal.

Industria de alimentos orgánicos

Desde hace unos pocos años, los consumidores están en búsqueda de distintos tipos de soluciones para tener una vida alimenticia más sana. Una de estas soluciones son los alimentos orgánicos que son cada vez más demandados por los consumidores. En los Estados Unidos, la venta de la fruta orgánica está en crecimiento. Un claro ejemplo es que la venta de los arándanos orgánicos ha crecido en un 333% desde entre los años 2008 y 2014. Las *berries* orgánicas tuvieron el market share más alto en 2014, de un 35.8%. En el año 2016, según un reporte de Statista (2016), en una encuesta realizada a los vendedores de productos orgánicos, el 33% de los encuestados respondió que sus ventas habían aumentado durante el 2016, mientras que el 77% del resto de los encuestados contestó que se mantuvieron estables. Un reporte de Market Research (2016) aclara que la venta de alimentos naturales y orgánicos han crecido en un 53% entre 2009 y 2014, alcanzando unos 53.5 mil millones de dólares en ventas durante el año 2014.

En otro informe de Organic Trade Association (2015), asegura que la demanda por productos orgánicos ha crecido enormemente desde 1990: las ventas de productos orgánicos crecieron de 3.6 mil millones de dólares en 1997 a 43.3 mil millones de dólares en 2015. El informe también dice que los *millennials* como generación tiende a comprar alimentos orgánicos y que su demanda es mucho más alta que la de generaciones anteriores, debido al gran nivel de concientización en las redes sociales de la importancia de la buena nutrición y una vida sana. El año 2015, según el reporte de OTA, fue un año significativo en el crecimiento de la industria orgánica: fue el año con las ventas históricas más altas, sumando unos 4.2 mil millones de dólares, a diferencia de los 3.9 mil millones de dólares del año anterior. La industria orgánica está en un crecimiento continuo y estable, del 10.8% durante 2015, un crecimiento mucho más alto que el del 3.3% del mercado *overall* de alimentos.

El reporte de Cook (2016) explica que los productos orgánicos representan un 8-9% de las ventas de los productos frescos y que tienden a ser consumidos por clientes con ingresos más altos, altos niveles educativos y *millennials*. El informe también aclara que el crecimiento de la economía y de los ingresos afecta positivamente en la venta de estos productos.

El SENASA se refiere a la producción orgánica como “productos que son obtenidos a partir de un sistema agropecuario cuyo objetivo es producir alimentos sanos y abundantes, representando el ambiente y preservando los recursos naturales” (2018). El centro en la producción orgánica está en las técnicas que mantienen o aumentan la fertilidad del suelo sin utilizar productos químicos, preservando la diversidad biológica y sin provocar intervenciones al suelo. La condición de “orgánico” es un atributo de calidad que garantiza que un producto cumple con los requisitos adicionales respecto de los exigidos para los productos convencionales. Algunas de las leyes, decretos y resoluciones que tiene que cumplir la producción de alimentos orgánicos son: la Ley 25.127, el Decreto 97/2001, 206/2001 , Resolución SENASA Nº 374/16 , entre otras.

En cuanto a la industria argentina de frutas y verduras, como indica el informe de la The World of Organic Agriculture (2016), la Argentina es el segundo país con mayor tierra dedicada a la producción de alimentos orgánicos luego de Australia, con 3,2 millones de hectáreas y 17,2 millones de hectáreas respectivamente. Sin embargo, el informe de la Fundación Interamericana del Corazón y un importante agente en la industria de alimentos preparados, enuncian que el consumo de alimentos orgánicos en la Argentina es muy bajo. Por ejemplo, en nuestra entrevista con Pablo Usandivaras, CEO y dueño de Huertas del Pilar, una empresa importante en el mercado, nos comunicó que el consumo de alimentos orgánicos es muy bajo en la Argentina pero con un alto potencial de crecimiento.

Determinantes del comportamiento de compra

Mientras que el mercado de la verdura y la fruta fresh-cut está creciendo, se han hecho numerosos estudios acerca de cómo el consumidor final percibe al producto antes de comprarlo y por qué elige uno ante otros. Un estudio de Baselice, Colantouni y otros autores (2014) da varias razones por la cual los clientes finales eligen un tipo de fruta o verdura fresh-cut empaquetada u otro tipo de la misma. El precio, la apariencia sensorial, el tiempo que tienen para cocinar, ideología personal y la publicidad son todos factores que afectan e influyen en la decisión del cliente final cuando elige sus verduras o frutas fresh-cut en el supermercado.

El factor principal que afecta la decisión de comprar o no fruta y verdura lista para comer es el *ingreso*. La cantidad de hijos, el tiempo en el trabajo y el ingreso son todos factores que juegan roles importantes en la percepción del cliente final. Los incentivos más fuertes para comprar alimentos de conveniencia son la *edad*, la *conciencia sobre el bienestar de la salud*, *conocimiento acerca de nutrición* y las *habilidades de cocina*. Como dice el informe de Barbero (2012), frente a estos productos, el principal aspecto que analizan los consumidores finales es el *precio elevado*, que va a ser mayor a adquirir la fruta y verdura en una verdulería. Otro de los aspectos son creencias existentes o prejuicios, por ejemplo, “desconfianza en la higiene de los productos”, “pérdida de nutrientes”, “no saber cuál es la fecha de vencimiento”, “falta de conocimiento del origen o tratamiento”, o que son simplemente “restos de verduras y frutas”. El estudio también indica que si la diferencia de precio fuera casi mínima entre el la verdura y la fruta suelta y la fresh-cut, un casi 40% de los 600 encuestados comprarían el producto fresh-cut. Es aquí donde hay que hacer un especial hincapié en el precio ya que cuanto menor sea la diferencia, mayor va a ser la cantidad demandada, indicando que es un producto con una demanda inelástica.

Cook (2016) en su estudio aclara que los consumidores típicos de fruta y verdura fresh-cut en los Estados Unidos son familias, consumidores urbanos de clase alta, familias numerosas, universitarios, entre otros. El reporte resalta la idea de que quienes compran los productos naturales, orgánicos y de conveniencia (fresh-cut) tienen ingresos más altos y niveles educacionales altos y reafirma el segmento de Fast-Fruit. Además, menciona que los determinantes más importantes a la hora de comprar fruta y verduras fresh-cut son el *precio*, la *apariencia*, la *madurez*, la *estacionalidad*, su *valor nutricional* y por último, si es *orgánica* o no.

La apariencia del producto, tanto la apariencia de la calidad de la fruta y verdura como, el tipo de *packaging* también es fundamental a la hora de la elección de compra de los clientes finales. La calidad del packaging, la marca y el impacto visual son cruciales a la hora de elegir. El día en el que el producto fue empaquetado también es importante, ya que los clientes se fijan si el producto ha estado mucho tiempo empaquetado o no. Ciertos accesorios al packaging, como medidores de *freshness*

del producto (a través del uso de luz como señal) y de la seguridad del producto son muy bien percibidos por los clientes finales. Los clientes prefieren los conservantes naturales frente a procesos industriales en los productos en el momento de selección de productos. La tecnología informativa en el packaging es muy importante para darle seguridad al cliente de que está comprando un producto que está en las óptimas condiciones y que va a ser mejor que comprar la fruta o la verdura entera y tener que lavarla, pelarla y cortarla. En la etapa de compra, tanto el packaging como el estado visual de la fruta son factores muy importantes, en cambio, a la etapa de consumición del producto, otros factores entran en juego como el gusto, el olor o la textura de la fruta y verdura.

Con el creciente interés de saber las especificaciones de cada alimento que se ingiere, los clientes finales consideran muy importante las etiquetas con la información nutritiva en los packagings de los productos. Por ejemplo, el término “cold preservation” tiene una connotación positiva entre los consumidores, mientras que “tecnologías innovadoras” tiene una connotación negativa debido a que se asocia la idea de una nueva tecnología a algo insano. Otra frase con connotación negativa por parte de los clientes es “mínimamente procesados” ya que puede llegar a implicar que la fruta o la verdura no ha tenido el correcto procesamiento y que, por lo tanto, no está en óptimas condiciones para comer.

El estudio de la Fundación Interamericana del Corazón (2018), propone un esquema de determinantes del consumo de frutas y verduras en la Argentina y lo divide en variables ambientales y variables económicas.

Determinantes del consumo de frutas y verduras



Fuente: Fundación Interamericana del Corazón (2018)

¿Por qué los consumidores adquieren frutas y verduras fresh-cut?

Cook (2016) plantea que tanto en las frutas como en las verduras fresh-cut, los consumidores optan por comprar este tipo de productos por varias razones. En primer lugar, es una razón de conveniencia. Muchas familias numerosas o consumidores que no tienen el tiempo para lavar, pelar, cortar y cocinar la fruta o las verduras eligen estos productos para facilitar su vida y continuar con una alimentación saludable. En segundo lugar, La calidad: toda la fruta y verdura que viene cortada y lista para comer tiene una calidad consistente, a diferencia de comprar la fruta o la verdura entera y que partes de la misma estén en mal estado para comer y tengan que ser tiradas a la basura. En tercer lugar, el cambio en los hábitos de consumo: los consumidores eligen este tipo de snacks por sobre los snacks no saludables. El *grab & go* es óptimo para snacking o desayunos veloces. En cuarto lugar, los consumidores compran este tipo de productos es que utilizan la fruta y verdura fresh-cut como guarnición a sus comidas y no demanda tiempo de preparación.

Otra de las conclusiones Cook (2016) es que, en términos generales, los consumidores de frutas y verduras fresh-cut o valor agregado, no solo buscan

conveniencia sino también gustos más audaces, inusuales, exóticos, sabores internacionales, además del bienestar y del cuidado de la salud al comer frutas y verduras. También concluye en que la industria del fresh-cut y valor agregado está tendiendo hacia una solución de *meals* y que el uso del microondas para cocinar también está creciendo, como también los kits de ensalada ya lista para comer. Las frutas y verduras fresh-cut representan un 17% del total de las ventas de productos frescos.

Ejemplos de empresas dedicadas a la venta de frutas y verduras fresh-cut

Estados Unidos

Del Monte

Del Monte es una de las empresas líder en la venta de frutas y verduras de alta calidad, tanto frescas como fresh-cut, como también productora y distribuidora de frutas y verduras preparadas, jugos y snacks. Su área de operación incluye Estados Unidos, Europa, África y el Medio Oriente. Desde 1892, es una de las empresas más consagradas como marca en el mercado de frutas y verduras frescas.

La empresa tiene varias líneas de productos, desde frutas y verduras enlatadas hasta snacks de frutas o *fruit cups* y salsas de frutas. Los productos de frutas cortadas (Del Monte Gold Extra Sweet) incluye ananá, melones, uvas, cítricos, manzanas, kiwi, entre otras. Las frutas son producidas por la empresa misma en sus “campos controlados” y sus productos están preparados para alcanzar y exceder los estándares internacionales de tanto sus clientes como los clientes finales. En cuanto a los vegetales, ofrecen brócoli, zanahorias, repollitos de Bruselas, apio, morrón, tomates, cebollas, pico de gallo. Del Monte vende tanto a supermercados como a restaurantes y ofrecen sus productos fresh-cut en distintos tamaños, tantos packs individuales de tipo snack, como packs más grandes para restaurantes o comedores. Los productos también incluyen frutas mezcladas o verduras mezcladas con algún tipo de salsa a modo de *dip*, por lo tanto, a modo de snack, por ejemplo:

- Bananas frescas enteras

- Del Monte Gold® Extra Sweet 140 g: trozos de ananá con yogur de vainilla
- Del Monte Gold® Extra Sweet 170 g: trozos de ananá
- Del Monte Gold® Extra Sweet 150 g: trozos de ananá y uvas
- Rodajas de manzana con *dip de caramelo suave* (113 g)
- Rodajas de manzana (140 g)
- Veg Medley: zanahorias baby, apio, tomate con *dip* de suave salsa ranch (113 g)
- Zanahorias baby y apio con *dip* de suave salsa ranch (113 g)
- Zanahorias baby con *dip* de suave salsa ranch (113 g)

Una línea de productos nueva es la Del Monte Vending Machine. Es una máquina expendedora que ofrece los productos fresh-cut de Del Monte tanto en oficinas como en universidades. Del Monte le ofrece a los clientes comprar productos nutritivos accesibles y prácticos. En la máquina se pueden encontrar tanto frutas y verduras listas para comer tipo snacks, como también jugos y sándwiches. La máquina expendedora Del Monte solo está disponible en Europa, el Medio Oriente y África. Estos productos pueden ser encontrados en el Anexo.

Los productos de Del Monte son preparados y distribuidos por Europa, (incluyendo Mónaco, Portugal, Grecia, Reino Unido, Alemania, Francia, Rusia, Polonia, Holanda, Italia, entre otros países), Centro America (Colombia, Ecuador, Brazil), Asia (Hong Kong, Japón, Filipinas, Korea), África del Norte y Medio Oriente (Saudi Arabia, Jordania, Turquía, Kuwait) y América del Norte (Estados Unidos y Canadá).

Ready Pac

Ready Pac es una empresa estadounidense líder en la venta de alimentos frescos a clientes y consumidores alrededor del mundo. En su línea de productos, Ready Pac ofrece de distintos tipos:

- *Bistro Bowl*: es una colección de varios tipos de ensaladas tanto clásicas como exóticas, por ejemplo, Caesar Salad, Capresse Salad, Chicken Caesar, Kale Apple Veggie Salad, entre otras. Vienen en paquetes de plásticos con cerrados al vacío, con divisiones internas para las verduras, las frutas y las salsas.
- *Ready Snax Snack Packs*: snacks de frutas y verduras con menos de 250 calorías y tienen nueve variedades: Apple Caramel Bites, Apples Yogurt Dip,

Caprese with Crostini, Fruit & Cheddar with Flatbread, Hummus Snacker (zanahorias, apio, hummus a modo de *dip*), Veggies Ranch (Zanahorias, Chauchas, salsa ranch). Vienen en paquetes de plásticos con cerrados al vacío, con divisiones internas para las verduras, las frutas y las salsas.

- *ElevAte Superfood Salads*: ensaladas listas para comer, con un enfoque más proteico y nutritivo que las Bistro Bowl. Ocho variedades: Kale & Goyi Berry Salad, Kale Caesar, Spinach Salad with Chicken, entre otras.
- *Salad Kits & Blends*: ensaladas “in the bag”, para acompañar una comida o para que sea la comida, son tanto orgánicas como naturales y hay mucha variedad. También vienen verduras limpias, cortadas, en rodajas o picadas, listas para armar ensaladas. Las ensaladas están empaquetadas en bolsas de plástico, con cierto diseño.
- *Fresh Cut Fruit & Party Platters*: una bandeja de plástico con fruta adentro para snackear tanto individualmente como en grupos. Las frutas fresh-cut incluyen melón, frutillas, mango, ananá, sandía, y combinaciones de fruta. Los platos de fruta o “platters” son el mismo concepto que un snack individual, pero con más cantidad de fruta y más grandes.
- *Fresh Prep'd Soups & Wraps*: nueva línea de productos, son kits ya listos para preparar sopas y wraps.

Fuente: toda la información de los productos de Ready Pac fue recuperada de www.readypac.com el 24 de septiembre de 2017.

Crunch Pak

Crunch Pak es una empresa estadounidense del estado de Washington. La empresa se reconoce a sí misma como la mejor manzana cortada en rodajas de los Estados Unidos y al igual que Del Monte y Ready Pac, tienen distintas líneas de productos.

- *Snackers*: son paquetes de plástico con frutas o verduras combinados con otro tipo de alimentos. La fruta (manzana) suele venir con algún tipo de queso, como por ejemplo los *Protein Snacker*. Algunos vienen con quesos y pretzels y otros vienen con quesos y uvas. También ofrecen los *Veggie Snackers*, que es verdura empaquetada en el mismo packaging que los Protein Snacker, con algún tipo de dip. Las combinaciones de verdura son por un lado, zanahoria, chauchas y pita chips, por otro lado, zanahorias, apio

y queso cheddar y, por último, zanahorias, brócoli y tomate. Todos los *Veggie Snackers* son acompañados con una salsa ranch. Luego ofrecen los mismos productos, pero con el packaging intervenido por personajes de Marvel o de Disney, productos dirigidos para que los niños coman las frutas y verduras. Hay opciones orgánicas también.

- *Rings*: son anillos de manzana empaquetados en bolsas con un diseño atractivo. Ofrecen tanto manzana verde, como manzana roja o mixtas.
- *Dipperz*: frutas o verduras empaquetadas en un packaging de plástico con un overwrap de manzanas, zanahorias y con algún tipo de dip.
- *Multipacks*: manzanas con o sin dips en pack familiares, más grandes. Hay opciones orgánicas también.
- *Foodles*: packs de fruta o verdura con packaging amigable para los niños y una salsa dip
- *Partysize*: rodajas de manzanas en packs más grandes con más cantidad , varían entre los 350 g y 1000g de manzanas en rodajas.
- *Foodservice*: manzanas en rodajas en packs todavía más grandes, productos para restaurantes, comedores. Los packs varían entre 450g y 1.5 kg.

Toda la información de los productos de Crunch Pak fue recuperada de www.crunchpak.com el 24 de septiembre de 2017

Argentina

Huertas del Pilar

Huertas del Pilar es una empresa argentina radicada en el Parque Industrial Pilar que se especializa en la producción de ensaladas preparadas, quiches, wraps y bowl de frutas. Huertas del Pilar es una empresa foco para Fast Fruit, tanto en el tipo de productos que fabrican como la calidad de los ingredientes utilizados. Por otro lado, tienen una planta industrial de primer nivel con maquinaria importada (de Estados Unidos e Italia) que les permite tener un control severo sobre sus productos finales. Huertas del Pilar, además de venderle a colegios, universidades y oficinas, vende a supermercados y próximamente a estaciones de servicio. Para realizar este Plan de Negocios, nos contactamos con Pablo Usandivaras, dueño de la empresa, para tener

una reunión con él. La reunión fue muy positiva y nos brindó mucha información útil de la industria, incluido un contacto con una consultora especializada en alimentos y bebidas (Provokers). Los productos ofrecidos por Huertas del Pilar pueden verse en el Anexo.

Sueño Verde

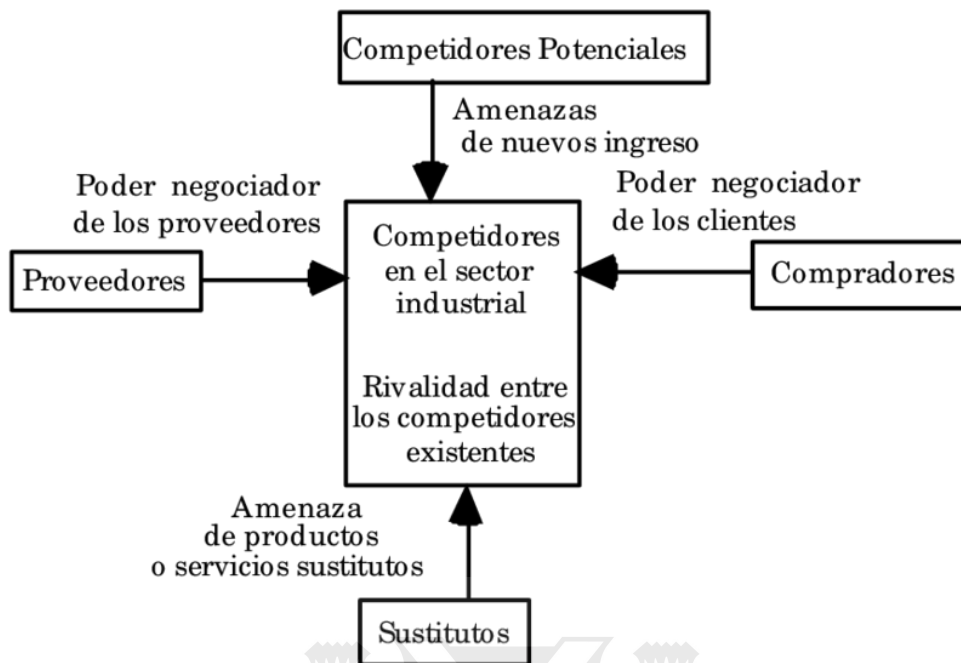
Otro jugador que tiene un rol marcado en el mercado son Sueño Verde y Rocky. Sueño Verde es una empresa argentina, de Buenos Aires que se especializa en la producción de verduras. La empresa controla la producción desde la simiente hasta el momento de la cosecha, luego se selecciona y se envasa. Sueño Verde le vende principalmente a restaurantes, hoteles y supermercados. Sueño Verde dispone de una gran cartera de verduras, que van desde cualquier tipo de hojas verdes listos para consumir hasta vegetales no lavados como jalapeños, hongos o hierbas/especias. Sueño Verde está más presente en supermercados ya que se especializa más en verduras lavadas (más que nada hojas verdes) y no se enfoca tanto en ensaladas o snacks, aunque tiene algunos productos como la Ensalada de Blend Italiano.

Rocky

Otra empresa similar a Sueño Verde en el sentido de que su principal cliente es supermercados, específicamente Cencosud, pero se especializa más en la venta de verduras lavadas para comer, como por ejemplo, tomates cherry y algunas hojas verdes. Su cartera de productos también incluye algunas ensaladas (más que nada mezclas de hojas verdes), pero su packaging no es para nada atractivo.

Análisis Estructural del Sector – 5 Fuerzas de Porter

Para continuar profundizando el análisis del sector y de la industria en el que Fast-Fruit se va a desenvolver, ensamblaremos un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Porter enuncia en su análisis que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Hasta aquí hemos investigado la industria y el sector y con este análisis, abarcaremos las fuerzas externas tanto sociales como económicas que afectan a la empresa.



En términos de este modelo, el poder de negociación de los proveedores es mediano bajo. La materia prima para poder producir los productos (excepto lo orgánico) de Fast-Fruit es de fácil acceso y existen muchísimos proveedores de fruta y verdura de distintos tipos de calidad en el mercado. En el Mercado Central de Buenos Aires podemos encontrar a su mayoría; es el principal centro de comercialización de frutas y verduras del país y uno de los más importantes de Latinoamérica. Para tomar dimensión de la cantidad de proveedores que se pueden encontrar en el Mercado Central, existen unos 900 puntos de venta mayorista de frutas y verduras en aproximadamente 18 pabellones, involucrando a unas casi 10.000 personas en el proceso. De esta manera, los proveedores no tienen tanto poder ya que Fast-Fruit va a poder cambiar rápidamente de proveedor si nos elevan los precios o se vuelven incapaces de abastecer nuestro estándar de calidad. Los proveedores de productos orgánicos no son tantos, aunque en los últimos años, la tendencia hacia la alimentación orgánica impulsó un aumento en la cantidad de proveedores.

El poder de negociación de los clientes es mediano/alto dado que nuestros clientes son supermercados, almacenes boutiques y dietéticas y aunque queremos apuntar a una gran variedad de clientes, son clientes concentrados ya que nos van a comprar grandes volúmenes. Las universidades, en una primera instancia, y luego, las

estaciones de servicio, Jumbo, Disco, Coto, Wal-Mart, Carrefour, Pick Market, New Garden serán nuestros principales clientes y al tener grandes porciones de las compras a Fast-Fruit, eleva la importancia de los clientes en los resultados de la empresa. Fast-Fruit se encargará de establecer una buena y fiel relación con sus clientes para poder proyectarla a largo plazo y sostener el aumento de ventas. Creemos también que a medida de que se vaya estableciendo la marca en el mercado, el poder de los clientes va a ir disminuyendo parcialmente.

En cuanto a la amenaza de productos sustitutos, se podría decir que es mediana/baja. Intrínsecamente, no existen productos sustitutos importantes para reemplazar la fruta y verdura fresh-cut dado que es un producto único y diferencial. En el caso de la fruta pensada como un snack o como postre, los posibles productos sustitutos podrían ser yogures y postres descremados, es decir, snacks o postres que también se pueden adquirir en supermercados pero que no son tan naturales como la fruta misma. En el caso de la verdura, los posibles productos sustitutos del Veggie Snack por ejemplo podría ser snacks tipo nachos o papas fritas (Doritos, Lays, etc.), aunque no los consideramos cruciales ya que se alejan de nuestra propuesta saludable y ecofriendly.

La amenaza de nuevos entrantes es mediana para ingresar al mercado. Dado que la industria requiere un trabajo importante con proveedores incluyendo controles de calidad, controles de abastecimiento, inversión en maquinaria, locación de producción y logística, los nuevos entrantes al mercado tienen barreras que podemos clasificar como medias. Si la producción es interna, los costos de maquinaria y alquiler de locación para producir generan más barreras de entradas ya que requiere una inversión inicial más alta. En cambio, si la producción es tercerizada, los nuevos entrantes requieren una inversión inicial menor.

La rivalidad entre competidores existentes podría clasificarse como media-baja. El mercado argentino tiene ciertos jugadores activos en la industria, y no son muchos.

Estrategia Go To Market

En una primera instancia, creemos que es importante marcar una secuenciación de salida al mercado, motivo por el cual planteamos una Estrategia Go To Market para poder llevar a cabo el proyecto correctamente.

En nuestra Estrategia Go To Market, planteamos que nuestro cliente principal y único para poder desarrollar la marca sin hacer una inversión inicial altísima van a ser las universidades. Elegimos esta porque es ahí donde creemos que está nuestro segmento primario de mercado y además porque el abastecimiento a las mismas es más simple. Abastecer tanto a universidades como estaciones de servicios, almacenes boutique, supermercados e hipermercados es, en una primera instancia, muy difícil. Los supermercados e hipermercados son clientes complicados, tienen políticas de cobranzas muy severas que complican a las empresas entrantes a la industria. El abastecimiento a universidades, estaciones de servicio, almacenes boutiques, supermercados e hipermercados requiere una producción inmensa que todavía no estamos en condiciones de realizar.

Es claro que cualquier compañía o negocio quiere crecer, por eso es que consideramos a las estaciones de servicio, los almacenes boutique, los supermercados e hipermercados como clientes potenciales de Fast-Fruit. El big scope de Fast Fruit está puesto en todos los clientes. Amazon, por ejemplo, en sus comienzos, empezó vendiendo libros, sabiendo que se expandirían a todos los mercados posibles. El benchmark con Amazon es fundamental y necesario para comprender que las empresas tienen un estado inicial y una puesta en marcha. En esta primera instancia, nos concentraremos, como ya mencionamos, en las universidades como principales canales de venta y, por lo tanto, en universitarios como principal segmento de mercado. A continuación, planteamos esta secuenciación y un análisis sobre los canales de venta potenciales.

Secuenciación Go to Market: primera instancia

Universidades

Las universidades son una gran oportunidad para Fast-Fruit por varios motivos. En primer lugar, tienen mucha frecuencia de ingreso al punto de venta. Las universidades tienen recambio de alumnos todos los días y cursan la mayoría de los días de la semana y, en muchos momentos, consumen algún tipo de alimento durante su presencia en el día universitario. El mercado joven es un mercado muy tentador para este tipo de productos dado que puede volverse un cliente fiel a la marca y puede generar lealtad de compra y comprar el producto en otros puntos de venta, como supermercados o estaciones de servicio. Además, las universidades pueden considerarse como un gran puntapié para que los consumidores finales de nuestros productos deseen comprarlo en otro punto de venta.

Líneas comerciales a vender:

- Ensalistas
- Frescuras

Secuenciación Go To Market: Segunda Instancia

Estaciones de servicio

Las estaciones de servicio suelen ser puntos de venta que manejan una alta frecuencia de clientes que ingresan a sus locales, tanto por cargar nafta como para utilizar baños o sentarse a comer algo y tomar un café. Creemos que Fast-Fruit puede, con su línea de productos de Ensalistas y Frescuras, puede brindar una oportunidad única de *healthy eating* de alta calidad para los clientes de las estaciones de servicio. La posibilidad de venta puede llegar a ser mayor ya que la gente ingresa a comprar alimentos que van a comer rápido y en el momento.

Como características positivas consideramos: frecuencia de venta alta, exhibición impecable, con reposición diaria o cotidiana. En cuanto a las características negativas: la capacidad de negociación también es fuerte y pueden llegar a proponer

estándares de calidad o exigencias específicas. Un punto importante es que nuestro objetivo es que al aumentar la producción, no bajemos nuestros estándares de calidad.

En este tipo de puntos de venta, el consumidor se aleja del concepto de consumo masivo que está más asociado al supermercado. Aquí el consumo está orientado al consumo instantáneo y la compra por impulso. Podrían existir promociones con nuestros productos articulados con el consumo en las estaciones de servicio, particularmente de nafta. Tanto en las estaciones de servicio como en los supermercados e hipermercados Fast-Fruit debería tener supervisores de puntos de compra que comprueben que los clientes estén respetando los términos de contrato y que estén nuestros productos disponibles, en buen estado y bien dispuestos.

Almacenes Boutiques

Los almacenes boutiques o las cafeterías boutique/gourmet están cada vez mas asociadas a una imagen de consumo de productos naturales y sanos. Incluso las cafeterías de consumo masivo como puede ser el ejemplo de Starbucks, también tienen una imagen asociada al bienestar y a la salud. En este tipo cadenas y en almacebes boutiques como Pick Market, por ejemplo, podemos encontrar productos similares a los de Fast-Fruit, asociados al concepto de *healthy snacking* como ensaladas o snacks de frutas y creemos que los productos de Fast-Fruit podrían amoldarse a este tipo de puntos de ventas. Nuestro diferencial puede ser atractivo para las cadenas de café ya que podrían terecerizar el preparado de ensaladas de vegetales y de ensaladas de furtas. En cuanto a la exhibición del producto, podría haber negociaciones para que nuestros productos sean incluidos en los menús y así ser más visible como marc. En el eventual caso de que no se pueda utilizar el nombre de la marca, funcionaríamos como proveedores o también podría negociarse un joint-venture o y que se fusionen las marcas (endorsment) para seguir contribuyendo a nuestra imagen de marca. Freddo, por ejemplo, quiso incorporar el sabor Vauquita en sus helados y disponen de un dulce de leche llamado dulce de leche vauquita.

Líneas comerciales a vender:

- VeggieSnacks

- Fruit Snack & Dip
- Ensalistas
- Frescuras

Secuenciación Go To Market: Tercera Instancia

Hipermercados y Supermercados

En nuestra tercera y última instancia, nuestro foco va a estar en venderle a supermercados e hipermercados. Son puntos de venta más frecuentes a la hora de realizar compras semanales y, específicamente, productos de fresh-cut. Clientes como Jumbo, Wal-Mart y Carrefour serán nuestros principales clientes y como hemos visto en sus puntos de compra, disponen de ciertas marcas y productos similares a los de Fast-Fruit, lo que indica que los supermercados e hipermercados le están dando importancia a este tipo de productos y que, por sobre todas las cosas, se venden. De lo contrario, no habría ni un solo producto de tipo fresh-cut en los supermercados e hipermercados.

Creemos que Fast-Fruit funcionaría mejor en supermercados que en hipermercados, debido a que apelan a otros vectores de venta como la cercanía o el hecho de no tener que estacionar y que están ubicados en el medio de la ciudad. Los supermercados “express” como Carrefour Express son un claro ejemplo en el que la compra tiende a hacer más pequeña y rápida que en los hipermercados, dada su ubicación en la ciudad y que tiene una cartera de productos más reducida. La compra tiende más a artículos que se llevan para comer en el momento o listos para comer en el hogar. La exhibición de los productos en hipermercados y supermercados va a depender de la predisposición de los clientes y podremos hacer esfuerzos de marketing para mejorar la exhibición del producto en las salas de venta. En los hipermercados y supermercados venderemos toda la línea de productos de Fast-Fruit.

Este tipo de clientes tienen un gran poder de negociación y dominante en la negociación y mercado, con poco margen de negociación de parte nuestra. Es probable que Fast-Fruit tenga que aceptar condiciones y exigencias particulares para

cumplir con sus estándares de calidad. Las condiciones de pago tampoco suelen ser muy favorables para los proveedores de los supermercados e hipermercados, ya que ofrecen pagos a 120 días.

La ventaja es clara: un volumen de ventas alto con una compra mensual constante y pone a nuestro producto en superficies de venta muy convenientes, con alta exhibición de producto. Por ejemplo, Del Monte Inc., una de las empresas analizadas en el capítulo de Benchmarking, tiene como su cliente más grande a Wal Mart que representa casi el 10% del total de sus ventas netas y sus diez clientes más importantes juntos (todos supermercados e hipermercados) representan casi un 40% del total de sus ventas. Esto habla del gran poder de negociación y la dependencia de la empresa hacia sus clientes, uno de los factores que se analizarán en la sección de Riesgos.

Un informe de la Dra. Roberta Cook (2016), del departamento de Agricultura y Recursos Económicos de la Universidad de California indica que durante 2016 los canales de venta de productos frescos (*produce*) son, en primer lugar, los supermercados con un 63% del share, los supercentros con un 16%, los locales especializados en productos naturales y orgánicos con un 9%, los *farmer markets* o mercados boutique con un 8%, y los almacenes con un 3%. La venta online no tiene un porcentaje significativo del share de canales de venta ya que cuenta con el 0.8%, pero es probable que crezca con el tiempo. Aunque la industria estadounidense es distinta a la industria argentina, nos parecía pertinente mencionar esto.

Líneas comerciales a vender:

- VeggieSnacks
- Fruit Snack & Dip
- Ensalistas
- Frescuras
- VerduKits
- EnsaKits

Capítulo 3: Modelo de Negocios (CANVAS)

Segmento de mercado

Luego de haber hecho una profunda investigación del sector, podemos realizar una aproximación hacia nuestro mercado objetivo y, así también, plantear un posicionamiento de los productos de Fast-Fruit. La segmentación de mercado, como plantea Dvoskin (2004), es crucial para el desarrollo de un plan de negocios porque es la identificación de un grupo de consumidores que se comportan de un modo similar ante un determinado producto o servicio. Alemán y Escudero (1998), plantean que la segmentación de mercado es un proceso que identifica a aquellos consumidores con necesidades similares con el objetivo de establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada. La segmentación de mercado nos sirve para mejorar la rentabilidad de la empresa porque nos ayuda a identificar oportunidades de mercado.

Bases de segmentación

Para llevar a cabo una segmentación más específica, articularemos los conceptos de Engel-Blackwell (2002) y Dvoskin (2004) acerca de las bases de segmentación. Las bases o variables de segmentación funcionan independientemente del producto analizado a la hora de describir a sus consumidores, definir sus preferencias, estilos y hábitos de compra. Según Dvoskin (2004), las variables de segmentación son las variables cuya combinación se trabaja para generar o definir segmentos en forma diferente con la competencia.

Generales Objetivas

-*Variable geográfica*: enfocado, en principio, en los universitarios de la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires (24 partidos del GBA, con foco en San Fernando, San Isidro, Tigre, Vicente López, Hurlingham).

-*Variable demográfica:* Fast-Fruit tiene como objetivo destinar su producto a hombres y mujeres de entre 18 y 60 años de edad que compran sus alimentos en universidades y tienen el deseo de incorporar una vida alimenticia saludable y no tienen o no destinan tiempo para la preparación y el lavado de la fruta y que además optan por una vida asociada a la sustentabilidad. En este rango etario, entrarían los universitarios, grupo foco en nuestro negocio, ya que al ser jóvenes pueden generar un lazo a largo plazo con la marca y volverse clientes fieles y constantes. Nuestro segmento estaría inclinado levemente hacia las mujeres ya que usualmente suelen tener un mayor involucramiento en la alimentación saludable y tienden a hacer las compras más veces que los hombres. Estas personas son universitarios, profesores y que no tienen tiempo o no lo quieren utilizar para limpiar y preparar sus verduras ya que desean destinar su tiempo a hacer otras actividades saludables como hacer deporte o realizar su hobby de preferencia, pero quieren alimentarse saludablemente.

-*Variable psicológica:* esta variable remite a lo mencionado en la variable demográfica; son personas que tienen una conciencia clara de vida saludable, aplicado a la alimentación. Además, suelen tener una apreciación por la sustentabilidad, lo reciclado, la conciencia sobre el impacto del medio ambiente, con educación y un *healthy lifestyle*.

-*Nivel socio-económico medio/alto:* nuestros clientes son clientes que van a estar dispuestos a pagar por un producto con valor agregado: la limpieza, el cortado, rallado, mezcla y envasado de frutas y verduras. Son universitarios, profesores y personales de administración de la universidad, por lo tanto, pertenecen, en su mayoría, a un nivel socio económico medio-alto. Creemos que el ingreso aproximado mensual de un cliente de Fast-Fruit rondará los 25.000 pesos argentinos.

Segmento Primario

Considerando nuestra Estrategia Go To Market, creemos que nuestro segmento de mercado primario son los universitarios de la Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires: hombres y mujeres de entre 18 y 26 años de edad, principalmente millenials interesados en la buena salud, la alimentación saludable y que le dan valor al cuidado del medioambiente. Son proactivos en las redes sociales y están comprometidos con

lo orgánico, lo natural y lo sustentable. Como mencionamos anteriormente, al ser jóvenes, son promesas de fidelización de marca a largo plazo. Tienen valor por lo estético y lo que puede consumirse prácticamente ya que perciben su tiempo como valioso. No les gusta perder tiempo en preparación y optan por productos de calidad, listos para consumir, otorgándoles un valor agregado.

Segmento Secundario

Nuestro segmento secundario, tomando en consideración nuestra Estrategia Go To Market, el segmento secundario serían los profesores de las universidades y el personal de administración y finanzas: hombres y mujeres entre 26 y 65 años de edad. El perfil difiere del segmento primario aunque radiquen su actividad en el mismo lugar, la universidad. Es importante mencionar que la tendencia creciente en los últimos años hacia una alimentación más saludable afectó también este segmento secundario, por lo tanto, también buscan alimentos saludables y prácticos. Al igual que el segmento primario, muchas veces no disponen del tiempo para preparar sus comidas en sus casas y deciden comprar la comida en su lugar de trabajo, por lo tanto, optan por productos que puedan simplificar su alimentación, de manera rápida y práctica.

Actividades principales

Las actividades principales de Fast-Fruit son, en primer lugar, alta calidad consistente en todos los productos, en segundo lugar, un buen proceso de envasado al vacío y conservación del producto, en tercer lugar, una eficiente entrega a tiempo de nuestros productos y, en cuarto lugar, desarrollar, mantener y ampliar una base de clientes fieles.

Recursos principales

Para realizar el desarrollo adecuado de las actividades de Fast-Fruit debemos tener ciertos recursos como una buena infraestructura empresarial, un excelente departamento de recursos humanos, finanzas, marketing y ventas y de atención al cliente.

La compra de materia prima es un recurso principal. Fast-Fruit debe adquirir frutas y

verduras de calidad alta que cumplan con todos los requisitos de la ANMAT. En cuanto a las frutas, precisamos ananá, melón verde, melón amarillo, sandía, uvas negras. En cuanto a las verduras, se precisa, lechuga cappuccina, repollo blanco orgánico, repollo colorado orgánico, rúcula orgánica y zanahoria orgánica.

Otro recurso principal es el proceso de preparación de la materia prima: incluye el lavado, pelado, cortado y envasado de las frutas y verduras. La mano de obra es fundamental, como también las maquinarias necesarias para la producción.

La logística es también otra de las actividades principales del negocio de Fast-Fruit. Debemos ser capaces de abastecer a todos nuestros clientes en el momento que se precisen nuestros productos y que lleguen en un estado óptimo. Como Fast-Fruit no es una empresa especializada en logística y no tiene el suficiente tamaño, tercerizaremos la logística con una empresa focalizada en redes de distribución.

El proceso de envasado al vacío también es otra característica fundamental de Fast-Fruit y el método es fundamental para obtener calidad alta consistente en todos los productos.

Canales de distribución

El canal de distribución de Fast-Fruit serán los bares de las universidades, en donde los clientes finales podrán consumir el producto.

Ingresos

Los ingresos de Fast-Fruit se darán con la venta directa a las universidades que compren nuestro producto.

Asociados clave

Las asociadas clave de Fast-Fruit serán en primer lugar nuestros clientes por su capacidad de compra. En segundo lugar, la red de distribución que contratemos para tercerizar la logística y asegurarnos de que todos los productos lleguen a nuestros clientes en su debido tiempo, es fundamental.








Costos

Los costos variables de Fast-Fruit serán los insumos para producir, el envasado o packaging y la logística. Los costos fijos serán el mantenimiento de la maquinaria, las heladeras y cámaras de frío, el alquiler de un establecimiento donde se realice el proceso de fabricación y envasado, el personal operativo, la publicidad, el diseño y mantenimiento de un sitio web y las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter), los servicios básicos de luz, gas, electricidad y agua.

Relación con los clientes

Uno de los objetivos fundamentales de Fast-Fruit es mantener una buena relación tanto con el cliente como con el consumidor final. Fast-Fruit tendrá un sistema de atención al cliente, como un sistema de atención al consumidor final que puede ser consultado debido a fallas en el producto o preguntas sobre el proceso de producción. En la página web, tendremos una sección de FAQ (*frequently asked questions*) en el que detallaremos nuestro proceso de producción, nuestro compromiso con lo natural y orgánico de nuestros productos.

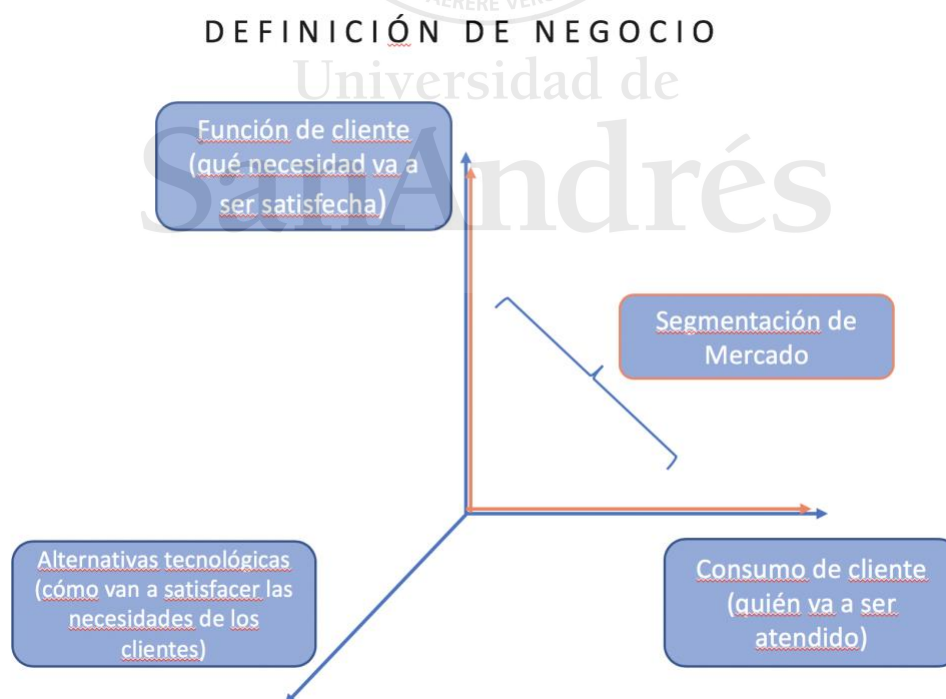
Business Model CANVAS

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> -Clientes -Red de Distribución 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> -Calidad Consistente -Procesos de calidad -Eficiente entrega de productos -Desarrollar, mantener y ampliar base de clientes 	<p>Value Propositions </p> <ul style="list-style-type: none"> -Alimento nutritivo, natural y saludable -Ahorro de tiempos de preparación -Practicidad de consumo -Fácilmente transportable -Sustentabilidad -EcoFriendly. 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> -Atención al cliente -FAQ -Redes Sociales -Plataforma online 	<p>Customer Segments </p> <p>Consumidor Final</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hombres y mujeres (22-60 años de edad) interesados en la buena salud, nutrición. -Millennials pro activos en redes sociales comprometidos con lo natural, orgánico y sustentable -Profesores y personal de administración de las universidades poco tiempo para cocinar y brindarles alimentos saludables a sus hijos
<p>Cost Structure </p> <p>Costos fijos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alquiler locación -Mantenimiento maquinaria y cámaras de frío -Servicios agua, luz, electricidad y gas. -Personal operativo -Marketing y Publicidad <p>Costos variables</p> <ul style="list-style-type: none"> -Frutas -Verduras -Packaging -Logística 		<p>Revenue Streams </p> <p><u>Transaction Based Revenues</u></p>		

Capítulo 4: Plan de Marketing

Posicionamiento - Estrategias Genéricas

Una vez completada la segmentación de mercado, es importante enfocarse en el *posicionamiento* de Fast-Fruit. El posicionamiento, según Sarvary y Elberse (2005) es un intento de gestionar cómo los posibles o potenciales clientes van a percibir el producto. El objetivo del posicionamiento es poder resaltar las características que hacen que el producto se destaque en la mente de los consumidores. Sarvary y Elberse hacen una mención a Apple cuando dicen que su posicionamiento es resaltar tanto la elegancia del diseño como la cualidad de user-friendly. Fast-Fruit debe posicionarse como la opción de alimentación más práctica, rápida, natural y saludable para alimentarse y que, en simultáneo, la marca sea percibida como una elegante. Para realizar este posicionamiento, vamos a recurrir al modelo de Abell de Definición de Negocio.



Elaboración propia a partir del Modelo de Abell visto en Dvoskin (2004)

Este modelo, además de servirnos para realizar una definición del negocio, nos da una idea del posicionamiento del producto ya que integra tres conceptos fundamentales: función de cliente, alternativa tecnológica y consumo de cliente, articulado con el concepto de segmentación de mercado. La función de cliente que, esencialmente, es la necesidad que va a ser satisfecha, es clara. Fast-Fruit ofrece una cartera de productos que otorga un ahorro en tiempos de preparación, una mejora en la practicidad de consumo, una facilitación en la portabilidad, a través de tanto snacks nutritivo de alta calidad como paquetes más grandes de fruta y verdura fresca lavada y cortada. Como ya apuntamos en la sección de Valor de la Propuesta, Fast-Fruit esencialmente otorga:

- Alimento nutritivo de alta calidad
 - Ahorro de tiempos de preparación
 - Practicidad de consumo
 - Fácilmente transportable
- RÁPIDO
 PRÁCTICO
 NATURAL
 SANO

Para completar el análisis de posicionamiento, utilizaremos la matriz de Estrategias Genéricas de Porter.



Fuente: elaboración propia

La matriz de Porter, como apunta Dvoskin (2004), es una matriz que tiene como objetivo integrar dos ejes: por un lado, el eje de *ventaja estratégica*, vinculado al

mercado, definido por la percepción de los clientes respecto de los productos de Fast-Fruit y la ventaja estratégica que consigue la organización de esta percepción y, por el otro, el eje de *objetivo estratégico*, que es, en otras palabras, qué mercado objetivo ha sido orientado el producto.

El posicionamiento de Fast-Fruit, en términos de la matriz de estrategias genéricas de Porter, sería de *diferenciación*. Según Dvoskin (2004), la estrategia de diferenciación nos permite independizarnos de la variables costos y precio, ya que si es un producto diferencial, como lo son los productos de Fast-Fruit, los consumidores van a estar dispuestos a pagar un precio mayor por los productos.

Construcción Marcaria: Producto, Packaging, Storytelling & Comunicación

El estudio de Provokers (2019), una consultora especializada en alimentos y bebidas, propone un guideline marcario para los alimentos que nos es muy útil para realizar una construcción marcaria apropiada.



Producto

En primer lugar, comunicar el proceso, origen, ingredientes y valor nutritivo del producto es fundamental para la fidelización de marca de los clientes. En el empaquetado del producto, nosotros pondremos un eje especial en esto ya que nuestra intención es que nuestros clientes conozcan bien nuestras materias primas y su origen. La información, en más profundidad, será presentada en la plataforma online (ver sección Plataforma Online), en detalle, por si es de interés para algún cliente curioso.

Packaging

El packaging de Fast Fruit va a ser fundamental para continuar la propuesta de valor agregado al cliente. Como vimos anteriormente en el texto de Cook (2016) en la sección de Determinantes de Consumo de Compra, el packaging es crítico a la hora de la calidad percibida por el cliente. El packaging contribuye a la percepción de la marca y el impacto visual es primordial.

El estudio de Provokers plantea ciertos ejes que nos parecieron muy interesantes para plasmar en nuestro packaging. Uno de ellos es el *Transparency and Clean Label*. Los packagings transparentes, con ventanas para ver el producto es crucial para darle seguridad a los clientes de que lo que están a punto de comer está en perfecto estado. Fast Fruit ofrecerá un paquete totalmente transparente, con una etiqueta innovadora, con colores madera y tipografía en verde, para resaltar su aspecto sustentable. Es importante destacar que tanto nuestro proveedor de recipientes como nuestro proveedor de etiquetas utiliza plásticos provenientes de material reciclado. Esto será comunicado en la cara frontal de la etiqueta, junto a los beneficios saludables del producto. Los colores madera y la tipografía verde ayudan a potenciar estos conceptos. En cuanto al diseño de etiquetas, imaginamos una etiqueta similar a la de un snack saludable de Estados Unidos llamado Tiger Nuts:



Como vimos en el estudio de Cook (2016), utilizaremos ciertos *claims* para enfatizar lo saludable y sustentable del producto. Fast Fruit tendrá también, además del día de empaquetado, el horario en el cual fue empaquetado, de una manera enfatizada, para darle una información más certera y precisa al cliente. Una marca estadounidense llamada “8:36” utiliza este concepto de “horario de empaquetado” que nos resulta muy interesante para añadir a nuestro packaging. En Fast Fruit será presentado como una especie de *sello*, como vemos en el empaquetado de Tiger Nuts en la imagen de arriba. La información nutricional también estará en la cara frontal de la etiqueta. La idea del collarín también nos pareció muy atractiva, pero dado los gastos en packaging incurridos hasta el momento, decidimos dejarlo para la Segunda Instancia o Tercera Instancia del Go To Market.

Storytelling – Estrategia de Comunicación

Paralelamente al packaging (e incluso dentro de este), Fast Fruit hará una especie de storytelling para construir la identidad de marca. Es crucial que los claims con connotaciones positivas como *détox*, *healthy choice*, *fitness*, estén en el packaging y en la plataforma online y redes de la marca. Compartir estos propósitos o creencias de la marca son fundamentales para generar lazos de fidelización con nuestros clientes. Las redes sociales mostrarán contenido constante, tanto con fotos de los productos como con activaciones en eventos.

Como parte de nuestra estrategia de comunicación, queremos asociar la marca al deporte, la naturaleza, el buen vivir y el emprendedurismo como foco. La idea es que Fast Fruit aparezca en maratones, sea auspiciándolas o que se vendan nuestros productos en ellas. El objetivo también es entrar dentro del scope de marcas visibles en torneos de fútbol, en una primera instancia, amateurs como Areia o Pasión, eventos con los que nuestro segmento primario tiene mucho contacto, tanto hombres como mujeres universitarios. Durante el verano, la idea también es estar en torneos de surf en Mar del Plata, como en festivales de música. La idea es estar en contacto con nuestro segmento foco (los universitarios) tanto por las redes sociales como por métodos más tradicionales de comunicación (carteles en torneos de fútbol, banners).

Las redes sociales, hoy más que nunca, juegan un rol importantísimo dentro del mundo de la comunicación ya que tienen la posibilidad de amplificar todo tipo de activación y ser vistos por más audiencias. Realizaremos pautas de marketing digital y nuestro asociado en este aspecto es una empresa llamada Lobo Digital Agency, una empresa especializada en performance de marketing digital. Las pautas serán llevadas a cabo en Instagram, Facebook, YouTube, Google, entre los más importantes y cruciales. También, a través de las redes, amplificaremos nuestros productos asociándonos a influencers que pueden variar desde *healthy eaters* hasta músicos, deportistas, emprendedores, artistas plásticos, vegetarianos, entre otros.

Dado que todos nuestros productos son vegetarianos, podemos apalancarnos de la bandera vegetariana para impulsar nuestros productos y asociarlos todavía más al concepto de alimentación saludable y el cuidado por los animales. Esto sumado al cuidado del medioambiente y la sustentabilidad del material utilizado en nuestro packaging puede contribuir a un lazo más fuerte con los clientes.

El objetivo a largo plazo de Fast Fruit, sea la Segunda o Tercera Instancia del Go To Market, es poder ofrecer seminarios de alimentación saludable y sustentabilidad en Espacios de Co-Working y ofrecerlos a través de una simple inscripción a través desde nuestra página web y nuestras redes sociales.

Fast-Fruit dispondrá de una plataforma online en la que el cliente final podrá explorar la cartera de productos o contactarse con atención al cliente, la página web será, en una primera instancia descriptiva e informativa acerca del negocio, los valores promovidos como el reciclaje, la sustentabilidad y el cuidado del medioambiente, articulado con la alimentación saludable. En la plataforma, encontrarán un mail y un teléfono de contacto para realizar la compra.

Es importante aclarar que actualmente, la venta online de productos frescos tiene un porcentaje bajo del share de los canales de venta (solo un 0.8%), el informe de Cook (2016), realiza una proyección en la que el e-commerce va a tener un gran crecimiento en unos diez años. Páginas web como Amazon con sus segmentos de Amazon Fresh, ya están ofreciendo productos frescos de calidad y que son enviados directamente a los hogares de los clientes como cualquier producto de Amazon y hasta incluso son entregados en el mismo día. Por eso, como veremos, en la tercera instancia, Fast Fruit ampliará su plataforma online para poder realizar ventas a través de la web.

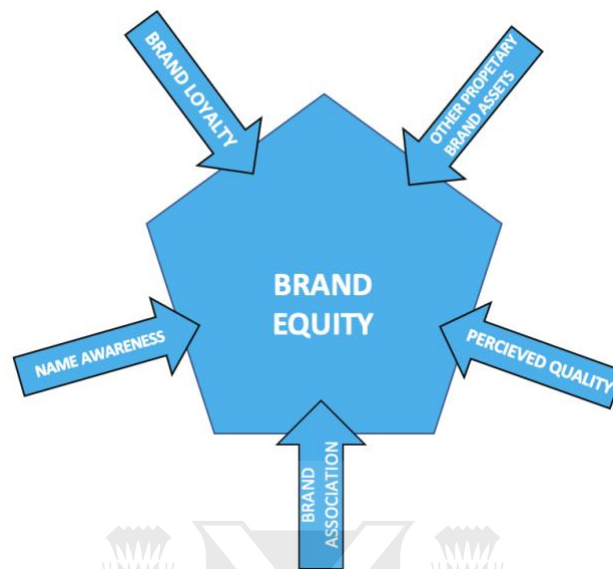
La plataforma online es necesaria ya que sirve a nivel de posicionamiento marcario. Fast Fruit va a ofrecer una plataforma online moderna dado que está apuntado a jóvenes universitarios como primer segmento foco.

Modelo de Entendimiento Marcario – Aaker

El Modelo de Entendimiento marcario de David A. Aaker ayudó en gran medida a que el concepto de marca se separe al concepto que existía previo al Modelo: que la marca tiene solamente una función de denominación, que lo único que ofrecía era un nombre al producto vendido. Aaker (1992), en relación a esto afirma que “el valor de la marca se presenta como un conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca, su nombre y símbolos, que incorporan o disminuyen valor suministrado por un producto o servicio intercambiado a los clientes de la empresa”.

Si los clientes perciben la marca como buena, la fidelización será mayor y de este modo, potenciará los márgenes dado que los consumidores se vuelen menos sensibles a los cambios en la política de precios. El objetivo principal de Fast Fruit en

cuanto a percepción marcaria es generar este tipo de lazos con el cliente y se construirán a través de la calidad de su producto como sus valores transmitidos.



Elaboración propia a partir del Modelo de Entendimiento Marcario de Aaker

Lealtad hacia la marca

La lealtad hacia la marca es el primer módulo que incorpora en su modelo. En un mundo tan dinámico y competitivo como el actual, la diferenciación y la buena relación con el cliente a largo plazo son muy importantes. Como plantea Aaker, el precio de venta debe ser uno de los factores que afecte la decisión de compra de un producto de una marca. Cuanto menor sea el peso del precio de venta en la decisión de compra y más se apoye en otros aspectos intangibles de la marca, mayor será el valor de marca. En Fast Fruit, apuntamos a que otros factores intangibles como la misión de la empresa, el valor por la sustentabilidad y el reciclado (proveniente del material utilizado para el packaging) y la asociación de la marca al bienestar, el deporte y la naturaleza contribuyan a formar un valor de marca alto y que la percepción de la marca no dependa solamente del precio de venta. El objetivo es, como plantea Aaker, que los clientes sean *clientes comprometidos* con la marca. Estos clientes son orgullosos de consumir productos de esa marca e impulsan el acercamiento de su entorno hacia la marca.

Reconocimiento de marca

Como plantea Aaker (1991) en su modelo, el reconocimiento de marca alto es cuando un consumidor tiene la capacidad de recordar el nombre de la marca cuando piensa en un tipo de productos específico.



El primer eslabón de la pirámide de García (2016), basándose en el modelo de Aaker, es el desconocimiento total del nombre de la marca por parte de los consumidores, lo que implica que el consumidor no la pueda reconocer al tipo de producto ofrecido. Esto es típico tanto en los comienzos de un desarrollo marcario como en los puntos de venta con muchos productos o en industrias atomizadas. Fast Fruit claramente, al comienzo, no va a ser reconocida ya que se trata de una marca totalmente nueva. La idea es que a partir de la construcción marcaria, la estrategia de comunicación y el producto en sí, el reconocimiento de marca vaya creciendo hasta llegar al *Top of Mind*, el tope de la pirámide. En este nivel se encuentran aquellas marcas que la marca está directamente asociada al tipo de productos que ofrece y es el primer nombre que se le aparece cuando hace referencia a estos productos. Un ejemplo claro de esto es el caso del *velcro*, una marca que terminó apoderándose casi del producto mismo. El apoyo de las estrategias de comunicación tiene como objetivo promover el reconocimiento de marca, tanto en comunicación más tradicional (como auspiciar maratones o eventos deportivos) como en métodos de comunicación modernos (contenido en redes sociales).

Calidad percibida de la marca

La calidad percibida es otro de los elementos de análisis del modelo de Aaker. Aquí es importante mencionar que Aaker (1991) habla acerca de la calidad *percibida* y no de la calidad real de la marca. Aquí es donde esta parte del análisis se vuelca a un plano más subjetivo, ya que depende de la percepción del cliente, aunque mucha de su percepción es construida por la marca. La calidad percibida es fundamental en el momento de decisión de compra del consumidor o cliente. Naturalmente, cuanto mayor sea la calidad percibida, mayor incidencia va a tener la marca en relación a la competencia en el momento de decisión de compra. Fast Fruit tiene como objetivo entrar al mercado como una marca con alta calidad percibida, sea desde el impacto visual (packaging) con su etiqueta color madera y sus *sellos de freshness*, como en la propia calidad de las frutas y las verduras. La meta de Fast Fruit es que el cliente perciba la calidad alta del producto desde el primer contacto visual.

Imagen de marca o asociaciones a la marca

Aaker plantea que las asociaciones de la marca son importantes para darle la característica de diferenciación a la misma. Una marca puede no ser conocida pero tal vez por haber visto a un famoso usar la marca a través de las redes sociales o haberla visto en alguna actividad de interés para el consumidor (eventos deportivos, festivales de música), termine optando por ésta a la hora de elegir un producto y, por lo tanto, distinguiéndose de la competencia. La imagen de la marca va a ser desarrollada por las asociaciones de la marca. La asociación de los atributos del producto es la más común y es en la que más difícil es encontrar una comunicación diferenciada de algo que haya hecho la competencia en el pasado o actualmente. Los atributos del producto de Fast Fruit, como ya mencionamos, es la calidad de la fruta y verdura que incluye alimentos orgánicos, como una cadena de producción totalmente controlada y un packaging proveniente de material reciclado.

El precio también puede ser una de las asociaciones más importantes que puede tener una marca. Como Fast Fruit apunta a un nivel socio económico medio-alto, tendiendo más hacia el alto, la asociación con el precio va a ser más bien elevada. Los precios planteados por la competencia rondan precios similares, pero la construcción de marca no es tan fuerte como la de Fast Fruit. Fast Fruit, como vimos

en la Estrategia de Comunicación, plantea asociaciones de todo tipo. Como vemos en el análisis de Aaker, puede ser útil asociar la marca a figuras públicas: Fast Fruit se asociará, en una primera instancia, con influencers tanto de alimentación saludable como deportistas, músicos, artistas y emprendedores. Beneficios a nuestros clientes como los seminarios de alimentación saludable y sustentabilidad también pueden ser asociaciones de marca interesantes. El estilo de vida promovido por Fast Fruit también puede considerarse como una asociación que amplifica o potencia el lazo con el cliente.



Capítulo 5: Operaciones del negocio

Proveedor

El proveedor principal de Fast Fruit será Del Campo, un vendedor de frutas y verduras de alta calidad del Mercado Central. Uno de los principales motivos por lo cual éste proveedor fue seleccionado y clasificado como aliado fundamental fue por la relación entre el precio y la calidad ofrecida, además de disponer de verduras orgánicas. Si bien nunca es recomendable contar con un único proveedor, la oferta que existe en el Mercado Central hace que esto no sea una amenaza para el negocio.

Producción y Localización

La producción de los productos de Fast Fruit, se realizará dentro de un espacio cerrado, ya que deberán cumplirse las normas de sanidad impuestas por la ANMAT. Por esta razón, se alquilará un galpón o recinto de aproximadamente 200 metros cuadrados. Dentro se instalará toda la maquinaria necesaria para llevar a cabo el proceso productivo, y las cámaras de frío que mantendrán tanto la materia prima como los productos terminados en los estándares de calidad requeridos. Se analizará la opción de alquilar la instalación ya que comprarla implicaría una inversión muy alta.

Resulta de gran importancia dónde se radicará esta instalación ya que dependiendo en dónde se ubique, se podrá mejorar la eficiencia operativa, disminuyendo costos logísticos, de alquiler y hasta se podrían conseguir beneficios fiscales. Es por esto que se analizarán los factores que más influyan en estas cuestiones. En la tabla a continuación se muestran los factores que se evalúan y la importancia que se le otorga a los mismos en un rango de uno a diez siendo diez el más positivo y uno el más negativo. Se comparan tres regiones para decidir cuál es la que más se adecúa al negocio. Indiferentemente de la zona que se ubicará el centro productivo, se considerará radicarse en un centro industrial, donde se comparten beneficios con otros productores como el uso de servicios públicos y condiciones de seguridad.

Variable	Zona			
	Zona Norte	Zona Oeste	Zona Sur	CABA
Cercanía a proveedores	7	9	7	7
Cercanía a clientes	8	5	7	7
Costo Alquiler propiedad	7	7	7	7
Facil acceso vehicular	10	10	8	6
Total	32	31	29	27

Se analizan cuatro zonas: Zona Norte, Oeste, Sur y C.A.B.A.

El primer factor para analizar es la cercanía a proveedores. Como los proveedores se encuentran, en su gran mayoría, en el Mercado Central, la zona más cercana para radicar el centro productivo será Zona Oeste, mientras que las otras tres se encuentran a una distancia muy similar.

El segundo factor, es la cercanía con los clientes. Dado que la zona donde más densidad de universidades hay es en C.A.B.A. la zona que mejor puntuación se le asignó fue Zona Norte.

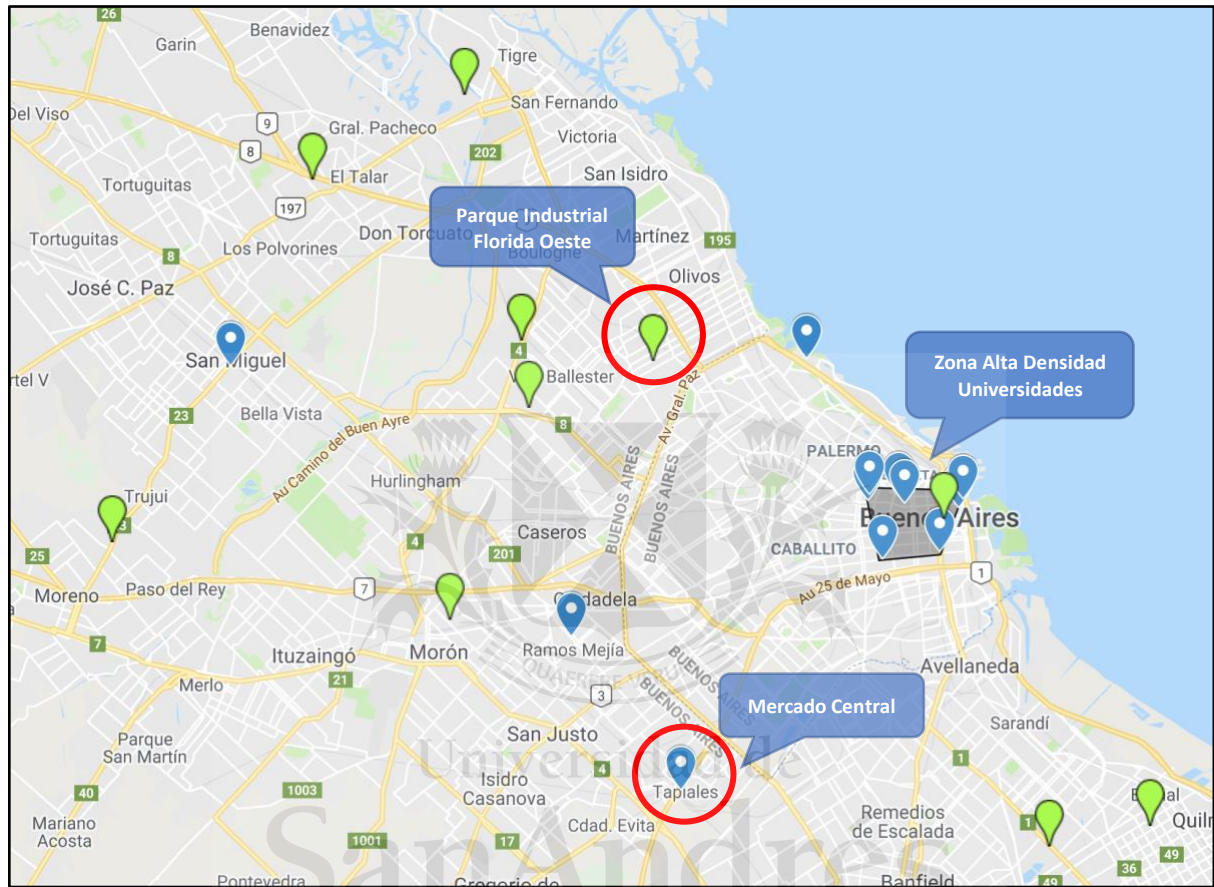
El tercer factor fue el costo de alquiler. De modo que el centro productivo se radicará en un centro industrial, los costos de alquiler no difieren mucho entre cada uno sin importar en que zona urbana se ubiquen, es por esto que todas las zonas tienen un puntaje similar.

Por último, es importante el acceso para la logística del negocio. Los parques industriales en Zona Norte y Zona Oeste se encuentran muy cerca a accesos importantes como Panamericana Acceso Norte y Acceso Oeste. Por este motivo, obtienen la valorización más alta de diez puntos (10) en este análisis. En cuanto a las otras dos zonas, los parques de Zona Sur no tienen un acceso tan directo como Zona Norte mientras que la movilidad en C.A.B.A es más complicada.

Sumando los puntajes, obtenemos que la mejor zona para radicar el centro productivo es Zona Norte, y el parque industrial mas cercano a proveedores y clientes es el Parque Industrial Florida Oeste. A continuación, se muestra cómo se utilizó la

aplicación Google Maps como herramienta para medir distancias y determinar zonas de relevancia para el negocio.

Mapa Buenos Aires (Universidades, Mercado Central y Parques Industriales)



La zona sombreada dentro de C.A.B.A. representa la zona de alta densidad de universidades, donde se podrá encontrar la U.B.A., UCEMA, UADE, ITBA (representados por los puntos azules). En Zona Norte, Oeste y Sur, se ven, marcados con puntos verdes, los parques industriales. Mientras que el punto azul más al sur, cerca de Tapiales, muestra el Mercado Central de Buenos Aires, donde se ubican nuestros proveedores. Google cuenta con una herramienta de medición de distancias, que se utilizó para calificar los distintos factores que se analizaron.

El alquiler de las facilidades tendrá un costo aproximado de \$60.000 pesos según ofertas de inmobiliarias que se ven en internet.

Dentro de las instalaciones se deberán instalar las máquinas para cortar los insumos y materias primas, las cámaras de refrigeración para mantener las materias primas y productos terminados en condiciones de calidad óptimas y la línea de packaging. Para crear el producto terminado, el proceso productivo se dividirá en dos etapas. La primera etapa, será la parte de separación de insumos, limpieza, corte y armado de los distintos mix de productos que se ofrecerán. La segunda etapa, la parte del packaging, para el cual se utilizarán dos recipientes distintos tanto para las frutas y para las verduras. Esto se debe a que las Ensalistas se venderán en concepto de almuerzo y las cantidades serán más abundantes que las Frescuras que son más cercanos a un snack. Las Ensalistas tendrán un bowl hondo mientras que las Frescuras tendrán un recipiente más similar a un vaso.

Se contratarán tres operarios para llevar a cabo el proceso productivo y se utilizarán turnos de ocho horas cinco días por semana. Naturalmente, no se comenzará a producir las cantidades planificadas de demanda ya que la familiarización de los operarios con el proceso y las máquinas tomará un tiempo. Por esta razón, planteamos que se comenzará con un 30% de la producción planificada y se aumentará gradualmente la producción en el transcurso de un mes hasta llegar al volumen planificado de producción en respuesta a nuestra proyección de ventas. En este tiempo se buscará acercarse a las universidades para ofrecerles muestras de producto para que prueben y expongan en sus puntos de venta.

La parte logística del negocio se tercerizará y se subcontratará a una empresa que se dedique a esto, en el rubro de alimentos, ya que los productos deben conservar las condiciones de frío para que llegue en óptimas condiciones de sabor y fresca a los clientes.

Con respecto al armado de pedidos, será fundamental asegurarnos una demanda base para todas las semanas. De esta manera, contaremos con un mínimo de producción y, en base a eso, podremos asegurarnos un ingreso permanente y un ritmo de producción constante y planificado. El primer contacto será a las cadenas encargadas de suministrar alimentos en los comedores de las universidades. Les mostraremos el producto y buscaremos llegar a un acuerdo en cuanto a precio de venta y cantidad semanal a suministrar. Se le entregará el producto dos veces por

semana, para no entregar lotes de gran porte y que estos pierdan calidad en las góndolas mientras esperan a ser consumidos. Los pagos se realizarán 50% por adelantado y 50% a mes vencido, y se buscará financiarse con los proveedores de materia prima y los encargados de la logística para asegurarnos de tener los fondos suficientes y no tener que incurrir en préstamos de urgencia con elevadas tasas de interés.

Capítulo 6: Costos, Inversión y Proyección Financiera

Se analizarán dos posibles alternativas para llevar a cabo este proyecto. El primer escenario donde Fast Fruit se encarga de la producción del producto, y el segundo escenario donde se terceriza la producción y solamente se encarga de vender el producto terminado.

Premisas

Se establecieron las siguientes premisas para llevar a cabo la proyección financiera con la menor incertidumbre posible.

- Se buscará financiamiento por el 70% de la inversión inicial con un interés en pesos del 45% anual.
- Las ventas crecerán un 10% interanual. El primer mes de producción se producirá el 30% de lo planificado y luego del primer mes se comenzará a producir acorde al plan y estimación de demanda.
- Las ventas se realizan en nueve meses al año debido a recesos educativos (vacaciones de invierno y vacaciones de verano)
- Impuesto a las ganancias de 35%.
- La maquinaria se amortiza en 10 años.
- En cuanto a la venta de ensaladas, la Ensalada Orgánica representará el 60% de las ventas mientras que la Ensalada Clásica representará el 40% restante.
- La proyección financiera se realizará con un horizonte de cuatro años.
- Se utiliza un método de pago de cuotas francés para repagar la deuda.
- Los precios y costos están armados a valores nominales de 2019.

Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS				
Año	0	1	2	3
Ventas	13,920,460.65	16,989,943.07	18,688,937.38	20,557,831.12
Costo de ventas	(5,503,525.69)	(6,718,854.36)	(7,390,739.80)	(8,129,813.78)
Depreciación	(867,148.75)	(867,148.75)	(867,148.75)	(867,148.75)
Interés	(411,461.00)	(314,205.00)	(213,301.00)	(108,613.00)
Impuestos a las Ganancias	(2,498,413.82)	(3,181,407.24)	(3,576,211.74)	(4,008,289.46)
TOTAL	4,639,911.38	5,908,327.72	6,641,536.09	7,443,966.13

Para poder calcular el flujo de fondos, es necesario calcular la utilidad del período. Las proyecciones de ventas se basaron en una estimación de demanda con base de, por un lado, los alumnos de la UBA (aproximadamente 300.000 alumnos en el último Censo de 2010) y, por otro lado, de universidades privadas ubicadas en Microcentro como ITBA, UCEMA, UADE, entre otras.

Costo de Mercadería Vendida

Los costos de los productos terminados se determinaron a partir de una entrevista con el dueño de Huertas del Pilar, Pablo Usandivaras, quien nos demostró su estructura de costos. Ésta se refleja en la tabla a continuación:

Composición de costos (basado en Estructura de Costos de Huertas del Pilar)

Concepto	% del Total
Mp fruta	45
Mp verdura	35
Mano de obra directa	20
Mano de obra	12
Packaging	10
Logística	8
Marketing	5

Al conocer el porcentaje sobre el costo productivo de los productos terminados que representaban tanto las frutas como las verduras, pudimos estimar el costo total de las Frescuras y Ensalistas. Esos valores luego se utilizaron en la proyección financiera. Las ventas anuales se estimaron en base a la cantidad de alumnos que

estudian en la UBA y en las universidades privadas en microcentro. Se detalla a continuación, la composición del costo de uno de las Frescuras involucrando los insumos de producción, que luego se utilizarán para calcular el costo total del producto terminado. Es importante destacar que el desperdicio fue considerado a la hora de costear la fruta y la verdura, basándonos en el siguiente porcentaje de desperdicio brindado por Pablo Usandivaras, dueño de Huertas del Pilar: cáscara liviana (6%), cáscara mediana (8%) y cáscara pesada (12%). Dado que trabajamos con productos estacionales, dependiendo de la estación, cada producto contará con mayor o menor cantidad de una fruta o verdura.

Fresucritas: Fruta-Explosión! (250 g)			
Concepto	Cantidad (kg)	Precio (kg)	Total
Ananá	0.06	35.00	\$2.10
Melon Verde	0.03	80.00	\$2.40
Melón Naranja	0.03	80.00	\$2.40
Sandía	0.06	40.00	\$2.40
Mango	0.04	130.00	\$5.20
Uvas	0.03	100.00	\$3.00
Packaging			\$5.00
SUBTOTAL	\$0.25		\$22.50
Logística			3,2
Marketing			2,2
Mano de Obra Directa			7,9
Mano de Obra Indirecta			4,92
TOTAL			\$40.91

Inversión Inicial

La inversión inicial está compuesta por los siguientes elementos de la tabla debajo. Cabe destacar que todos los precios de estas máquinas son en dólares y que el tipo de cambio utilizado fue de \$43 pesos argentinos.

Concepto	Monto (U\$S)	Monto (\$)
Maquina	\$ 201,662.50	\$ 8,671,487.50
Capital operativo	\$ 10,000.00	\$ 430,000.00
Instalación	\$ 20,166.25	\$ 867,148.75
Remodelación local/fábrica	\$ 100,000.00	\$ 4,300,000.00
Habilitación sanitaria	\$ 2,700.00	\$ 116,100.00
Inscripción de la sociedad	\$ 20,000.00	\$ 860,000.00
Diseño/imágen de marca	\$ 10,000.00	\$ 430,000.00
TOTAL	\$364,528.75	\$15,674,736.25

En cuanto a la maquinaria, se requieren las siguientes máquinas para poder realizar la producción: una cortadora, una lavadora, una centrifugadora, una envasadora, una cámara de frío y una empaquetadora. Todas estas máquinas representan un total de \$201.662,50 dólares, equivalentes a \$8.671.487,50 pesos argentinos.

Estos bienes de uso se deprecian en 10 años, por lo tanto, sufren un 10% de depreciación anualmente.

De la inversión inicial total, se pedirá prestado el 70% mientras que el 30% proviene de capital propio y el interés corresponde al método de pago de cuotas francesas.

Nº de Cuota	Capital al inicio del período	Amortización	Intereses	Cuota
1	\$10.972.315,00	\$2.593.512,36	\$411.461,81	\$3.004.974,17
2	\$8.378.802,64	\$2.690.769,07	\$314.205,10	\$3.004.974,17
3	\$5.688.033,56	\$2.791.672,91	\$213.301,26	\$3.004.974,17
4	\$2.896.360,65	\$2.896.360,65	\$108.613,52	\$3.004.974,17

Cash Flow

El cuadro que se muestra debajo representa el flujo de fondo para los cuatro años proyectados. En el primer año productivo, el primer mes se realizará el 30% de la producción. Ésta se utilizará como muestreo para los clientes para ser conocidos y mostrar el producto que estamos ofreciendo. Estas muestras no se cobrarán pero sí representan costos operativos. Se ve claramente como la utilidad aumenta a medida de que pasan los años y esto se debe a que la cantidad de unidades vendidas aumenta gradualmente (un 10% anual).

El dinero necesario para operar no es solamente la inversión necesaria en bienes de uso sino también se necesita dinero para operar los primeros meses cuando se pone a punto el centro productivo y el primer mes donde hay cero ingresos.

FLUJO DE CAJA				
Año	0	1	2	3
Utilidad	4,639,911.38	5,908,327.72	6,641,536.09	7,443,966.13
Variación capital de trabajo				
Depreciacion	867,148.75	867,148.75	867,148.75	867,148.75
Inversión bienes de uso	(8,671,487.50)			
Pago Deuda Financiera	(3,004,974.00)	(3,004,974.00)	(3,004,974.00)	(3,004,974.00)
Gastos	(600,000.00)	(600,000.00)	(600,000.00)	(600,000.00)
TOTAL	(6,769,401.37)	3,170,502.47	3,903,710.84	4,706,140.88

VAN y TIR

Las herramientas que se utilizarán para analizar la viabilidad del proyecto son el VAN y la TIR del proyecto, es decir el valor actual neto (a cuánto dinero hoy equivale mi proyecto) y cuánto retorno sobre la inversión inicial genera el proyecto. A continuación, se muestran los resultados:

TIR	VAN
31%	\$2,613,522.02

El proyecto equivale a dos millones seiscientos trece mil quinientos veintidós hoy en día y una rentabilidad sobre la inversión del treinta y un por ciento. En definitiva, llevar a cabo el proyecto parece sumamente tentador.

Análisis de sensibilidad

Para reducir la incertidumbre del proyecto se plantea un análisis de sensibilidad. La primera variable a modificar es el precio de venta de los productos. Cabe destacar que las suposiciones sobre los Casos Optimista y Caso Pesimista cuentan con un grado de subjetividad. En el escenario optimista, la variable se aumentó en un diez por ciento. Los resultados obtenidos de VAN y TIR se muestran a continuación:

TIR	VAN
64%	\$6,174,143.37

Lo que podemos destacar es que la variable precio es claramente bastante elástica y que modifica en la TIR y el VAN en una gran proporción.

En el escenario pesimista, la variable precio se disminuyó en un diez por ciento y los resultados fueron los siguientes:

TIR	VAN
3%	-\$947,099.34

Nuevamente, podemos ver qué tan sensible es el proyecto al precio, dado que en el escenario pesimista, obtenemos una TIR del 3% y un VAN negativo.

Capítulo 7: Equipo

La empresa estará constituida por:

En la parte productiva, habrá tres operarios, que se encargarán de producir las Ensalistas y Frescuras. No es necesario más personal, ya que el proceso no es para nada complejo y hay que operar pocas máquinas, que no requieren mano de obra calificada para hacerlo. En el eventual caso de que a partir del último año que se proyecta, se decida expandir el horizonte y vender en estaciones de servicios y zonas de oficinas, se evaluará la necesidad de contratar algún operario más para sumar capacidad productiva al equipo. En principio no serán necesarios más que tres operarios.

La parte estratégica y comercial estará a cargo de **Lucas Ezequiel Grasso**, quien finalizó sus estudios como Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés. Se encargará de establecer contacto con sus potenciales clientes, concretará acuerdos comerciales y planificará la logística.

La disposición y layout de la planta se tercerizará y se hará a medida para que el proceso productivo sea lo más eficiente posible según lo que se evalúe. Los operarios luego serán capacitados acerca de cómo utilizar las maquinarias y llevar a cabo el proceso de producción. Se seleccionará entre ellos un “superior” que reportará directamente a Lucas Ezequiel Grasso.

Lucas contará con un asistente en la parte administrativa del proyecto. El asistente se encargará de hacer pagos a proveedores, cobranzas y gestionará los pagos de sueldo dentro de la empresa. Un pasante será más que suficiente con cuatro horas por día desde el comienzo del proyecto para dar soporte a esta parte.

Colaboradores profesionales

Fast Fruit se focalizará en la producción de Ensalistas y Frescuras. Por este motivo, deberá contar con colaboradores profesionales a la hora de realizar trámites impositivos. Para esto se contratará al Estudio Dr. Goyanes en un principio para que no solamente nos instruya en el tema sino para que nos asesore. Luego se procederá a utilizar un software para pequeñas empresas como Contagram.

En segundo lugar, la logística se tercerizará. Es por esto que se contratará una empresa logística que opere por la zona céntrica como Grupo MAC o Andriani, dos empresas con experiencia en el rubro.

Capítulo 8: Aspectos legales

Sociedad

Se constituirá una Sociedad de Responsabilidad Limitada o S.R.L. Se eligió este tipo societario debido a que al ser una pequeña empresa, posee algunas ventajas respecto de otros tipos societarios, por ejemplo, no hay aportes de capital social mínimo, es decir los socios deben realizar aportes iguales y según ellos quieran. Otro beneficio es la responsabilidad social que posee este tipo de sociedad. La responsabilidad social se limita al capital social aportado.

Impuestos

La Sociedad deberá pagar el impuesto a las ganancias (I.I.G.G.) el cual corresponde al 35% de las ganancias declaradas al final de cada ejercicio fiscal. Otro impuesto que deberá pagarse es el IVA o impuesto al valor agregado que se deduce de la diferencia entre el IVA crédito fiscal y el IVA débito fiscal. El IVA se comprende de la diferencia entre el 21% de todo lo que se le compra al proveedor y lo que se vende a clientes finales.

Leyes

Debido a que se Fast Fruit será una empresa comercial y productora de alimentos, deberá contemplar las siguientes leyes:

1. Ley 19.550: de las sociedades comerciales, que establece las propiedades de los tipos societarios, como los aportes de capital social necesarios mínimos, el rol de los socios o directores, y responsabilidad de la sociedad entre otras cosas.
2. Ley 18.284: Normas para la producción, elaboración y circulación de alimentos de consumo humano en todo el país.
3. Ley 22.362: Ley de marcas y designaciones, ya que se va a registrar la marca Fresh Fruit.
4. Ley 20.744: Contratos de trabajo.

5. Ley 25.877: Derógase la ley 25.250 y sus normas reglamentarias.
Ordenamiento del régimen laboral.

Capítulo 9: Plan de Implementación y riesgos

Cronograma para la puesta en marcha

Se planea comenzar con la puesta en marcha del centro productivo y la constitución de la empresa y el patentamiento de la marca en diciembre, fecha que ayudará a aprovechar el receso educativo donde los clientes, en términos generales, no asistirán a las universidades. Hasta empezar a producir según lo planificado, se tardará tres meses, siendo el último, el que se produce para muestreo y regalos a potenciales clientes. A continuación, se muestra el cronograma planificado para la puesta en marcha:

Actividad	Semana											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Armado centro productivo												
Patentamiento marca												
Constitución de sociedad												
Selección empleados												
Contacto con clientes												
Contacto proveedores												
Contacto con aliado logístico												
Comienzo producción y capacitación												

Los diagramas de GANTT son importantes para los proyectos ya que permiten visualizar la duración de las tareas necesarias para poder llevar a cabo el negocio. Para Fast Fruit, estas actividades previas a que comience la operación del negocio, tendrán una duración de tres meses.

Riesgos

Es muy importante asumir que existen riesgos que afectarían la rentabilidad y viabilidad del proyecto. Como vimos en el análisis de sensibilidad, un cambio en el precio de venta del producto, haría que los retornos fuesen sumamente bajos y comprometería la viabilidad del proyecto. También está el riesgo de perder mercado ante un competidor, riesgo de haber realizado algún supuesto en el análisis financiero que no sea del todo acertado y se distorsione de la realidad.

En primer lugar, la entrada de un competidor parece ser un riesgo, pero no muy probable de que ocurra ni con un impacto muy grande. Poco probable que ocurra debido a la inversión inicial necesaria, es una barrera de entrada bastante fuerte y requiere de mucha convicción a la hora de romperla. Si de todas maneras surge un competidor, será crucial ganar el mercado, ya sea diferenciando la marca y producto o atrayendo al cliente con un mejor precio. También habría que buscar ampliar el mercado y no resultaría muy difícil ya que se está atacando solamente algunas universidades, es decir, queda mucho sin explorar todavía.

Otro riesgo macro que podría considerarse es que haya algún tipo de sequía que comprometa la oferta de las frutas y/o verduras que Fast Fruit ofrece dentro de sus productos. Esto se podría resolver cambiando el tipo de fruta/verdura, o, por un tiempo, importar, como ocurrió con la sequía de 2018 con la industria vitivinícola. Debido a la gran sequía del 2018, algunos productores de vino, para abastecer la demanda, tuvieron que importar uva chilena para poder seguir produciendo. Obviamente esto redujo los márgenes en algunos productos y la rentabilidad en general, pero pudieron continuar con la producción.

El riesgo de una crisis económica todavía más profunda que el contexto macroeconómico actual también debería tenerse en cuenta. Un dólar todavía más alto con inflación alta haría que el recupero de la inversión inicial en maquinaria, por ejemplo, se complique. Dado que nuestros ingresos serían en pesos, una devaluación haría el período de recupero sea todavía más largo y que, de necesitar más máquinas y expandir la producción, las inversiones sean más altas (en pesos).

El riesgo de haber considerado un supuesto erróneo afectaría toda la proyección financiera. Éste trató de reducirse con la realización del análisis de sensibilidad. La variable precio de venta es una variable super sensible y con un impacto considerable en el retorno del proyecto. Será fundamental mantener el precio elevado, mientras no aleje a los clientes, para que los retornos sean los más parecido posible a los proyectados.

Capítulo 10: Conclusiones

Luego de haber hecho un análisis profundo del sector y de haber realizado una investigación de mercado completa, podemos decir que Fast Fruit es un negocio que tiene una gran oportunidad. La tendencia global resaltada en el Capítulo 2 hacia una rutina alimenticia es clara y es adaptada tanto por millenials como por adultos conscientes del cuidado de la salud y de una buena dieta diaria. Las redes sociales y el acceso a la información han ampliado este conocimiento de vida sana en los consumidores, contribuyendo a una conciencia global saludable. En el análisis también planteamos un análisis de la industria de alimentos orgánicos, como también los determinantes de compra en los consumidores a la hora de comprar productos similares a los que ofrece Fast Fruit.

Hicimos un estudio del mercado estadounidense y europeo, resaltando las tendencias generales, el aumento en ventas en supermercados, identificando cuáles son las verduras y frutas más vendidas, nombramos y analizamos las empresas importantes en el sector. Planteamos un análisis del mercado argentino, que es el más pertinente para Fast Fruit. En este, resaltamos el consumo promedio de frutas y verduras en la argentina desde 1996 hasta 2013, la estructura de consumo por tipo de alimento per cápita, como también las empresas más importantes del sector, como Huertas del Pilar y Sueño Verde, mencionado su cartera de productos y cuáles son sus principales canales de venta.

Después del análisis del sector y la industria, pautamos una estrategia Go to Market para poder encaminar el proyecto en esta primera etapa y cómo se desarrollaría el proyecto en el futuro. Realizamos un profundo estudio de la oportunidad de negocio de Fast Fruit.

Realizamos un Plan de Marketing, basándonos tanto en un estudio de una consultora especializada en alimentos como en el Modelo de Entendimiento Marcario de Aaker. En este, destacamos la importancia del packaging, los medidores de freshness, los colores de marca, el valor de la sustentabilidad y la ecología en los consumidores. Marcamos también objetivos de desarrollo marcaría como resaltar algunos valores como la sustentabilidad, el emprendedurismo, el deporte, la vida sana y planteamos algunos objetivos de activaciones de marketing a futuro como ofrecer seminarios, auspiciar eventos deportivos, entre otras. También resaltamos la importancia del uso de las redes sociales para desarrollar la marca y que penetre en el segmento primario de clientes de Fast Fruit.

Luego, planteamos un análisis detallista de la importancia de la zona en la cual estará nuestra planta productiva, realizando un análisis ponderado de variables como Cercanía a proveedores y clientes, el costo de alquiler de la propiedad y el acceso vehicular. Como vimos durante todo el estudio, y en especial, apoyándonos en los costos y las proyecciones para el proyecto, podemos concluir que Fast Fruit ofrece una oportunidad de negocio innegable. Fast Fruit va a cumplir con sus objetivos financieros además de presentar, luego del análisis financiero, un VAN positivo y una TIR del 31%. Como pudimos ver en el análisis de sensibilidad, Fast Fruit es un proyecto que es muy sensible al precio de venta, y pudimos notar cómo un cambio del 10% afectaba tanto la TIR como el VAN del proyecto.

Universidad de
San Andrés

Bibliografía

Atmósfera Protectora. (2012). Envasado en Atmósfera Protectora. Recuperado el 25 de septiembre de 2017 de http://www.atmosferaprotectora.es/?sc_lang=es-ES

Aaker. David A. (1991). *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of the Brand Name*. New York: Free Press. (1994). Madrid: Díaz de Santos.

Baselice, A., Colantouni F., Lass D., Gianluca N., Stasi, A. (2014). EU Consumers' Perceptions of Fresh-cut Fruit and Vegetables Attributes: a Choice Experiment Model. Recuperado el 23 de septiembre de 2017 de http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/170527/2/paper_AAEA_2014_Baselice.pdf

Cernuda, Jaime. (2011). Tipos de envasado al vacío. Recuperado el 25 de septiembre de 2017 <http://envasaralvacio.blogspot.com.ar/2011/04/tipos-de-ensado-al-vacio.html>

Cook, Roberta. (Septiembre 2016). Fresh-Cut/Value-added Produce Marketing Trends. Recuperado de https://arefiles.ucdavis.edu/uploads/filer_public/fb/7b/fb7b6380-cdf9-4db5-b5d2-993640bcc1e6/freshcut2016cook20160926final.pdf

Entrevista con Pablo Usandivaras. Dueño de Huertas del Pilar. Marzo 2019.

Euromonitor. (Abril 2017). Fresh Food in the US. Recuperado el 21 de septiembre de 2017 de www.euromonitor.com/fresh-food-in-the-us/report

García, Laura. (2016). Medición de Valor de Marca mediante el modelo de Aaker: el caso de Paco & Lola. Recuperado el 18 de junio de https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/18096/JuanGarcia_Laura_TFG_20161_54.pdf?sequence=2.

Grand View Research. (Mayo 2017). Healthy Snack Market Analysis, By Product (Cereal & Granola Bars, Nuts & Seeds Snacks, Meat Snacks, Dried Fruit Snacks, Trail Mix Snacks), By Region, And Segment Forecasts 2014 – 2025. Recuperado el 20 de septiembre de 2017 de www.grandviewresearch.com/industry-analysis/healthy-snack-market

Market Research. (2016). Health & Natural Foods Market Research Reports & Industry Analysis. Recuperado el 20 de septiembre de 2017 de www.marketresearch.com/Food-Beverage-c84/Food-c167/Health-Natural-Foods-c498

Organic Trade Association. (2015). US Organic: State of the Industry. Recuperado el 22 de septiembre de https://ota.com/sites/default/files/indexed_files/OTA_StateofIndustry_2016.pdf

Organización Mundial de la Salud. (2005). Fomento del consumo mundial de frutas y verduras. Recuperado el 20 de septiembre de 2017 de <http://www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/es/>

Provokers (2019). Food & Beverages Trends. Estudio provisionado por la Consultora Provokers en junio de 2019.

Produce Marketing Association. (2014). Fresh-Cut Fruits and Vegetables Market & Consumer Information. Recuperado el 22 de septiembre de 2017 de <https://www.pma.com/Content/Articles/2014/08/US-Fresh-Cut-Fruit-and-Vegetable-Market>

Sidur, N. (Febrero 2017). Health Food Redefining an Industry. Recuperado el 21 de septiembre de 2017 de www.themarketmogul.com/health-food-redefining-industry

Statista. (2016). Fresh Fruit in Retail - Statistics & Facts. Recuperado el 21 de septiembre de www.statista.com/topics/1458/fresh-fruit-in-retail/

ULMA Packaging. (2016). Packaging Machinery. Recuperado el 25 de septiembre de 2016 de <http://www.ulmapackaging.com/maquinas-de-envasado/termoformado/tfe-700>

Van Rijswick, Cindy. (2010). The EU Fresh-cut Fruits and Vegetables Market. Recuperado el 23 de septiembre de 2017 de <http://www.freshconveniencecongress.com/resources/documents/1308561709cindyvanrijswick.pdf>

Otras fuentes consultadas

<https://www.bizlatinhub.com/es/principales-tipos-sociedades-argentina/>, visitada en julio de 2019.

http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/derecho_integral/tipos_societarios_i_sociedad_d_e_responsabilidad_limitada_y_sociedad_annima.html, visitada en julio de 2019.

http://www.minagri.gob.ar/sitio/areas/d_recursos_humanos/concurso/normativa/_archivos//000001_Leyes/000000_LEY%2018.284%20C%C3%B3digo%20Alimentario%20Argentino.pdf, visitada en julio de 2019.

San Andrés

Anexo

Sección 1: Ejemplos de empresas dedicadas a la venta de frutas y verduras fresh-cut

Del Monte



Fuente: <https://media.licdn.com/media/p/3/005/01c/120/0e0be67.png>, visitada el 24 de septiembre de 2017.

Vending Machine



Fuente: http://championvending.com/blog/wp-content/uploads/2010/12/del_monte_5wdz_withproduct.jpg, visitada el 24 de septiembre de 2017



Fuente:

http://cdn.andnowuknow.com/thumbnails/delmonte_01.jpg?DakA9uftzdkWfUw0P6yJYzcfWYo76RCN
 visitada el 24 de septiembre de 2017

Ready Pac

Bistro Bowl



Fuente: www.readypac.com/https://www.readypac.com/our-brands/bistro/ visitada el 24 de septiembre de 2017

Ready Snax



Apple Caramel Bites

Apples Yogurt Dip

Caprese with Crostini



Caramel Apple Crisp

Fruit & Cheddar with
Flatbread

Hummus Snacker



Caramel Apple Crisp

Fruit & Cheddar with
Flatbread

Hummus Snacker

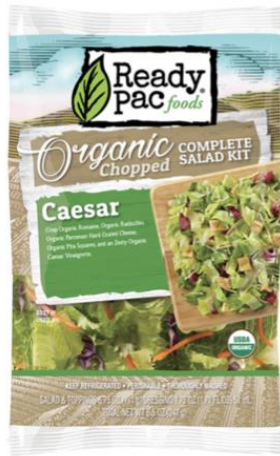
Universidad de

San Andrés

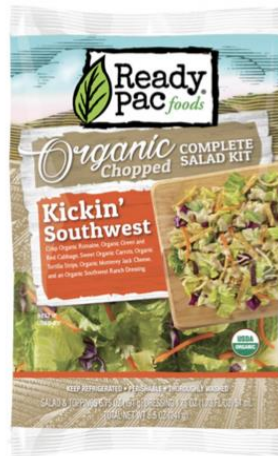
Fuente: <https://www.readypac.com/our-brands/ready-snax/> visitada el 24 de septiembre de 2017

Salad Kits & Blends

Organic Chopped



Organic Caesar Salad Kit



Organic Kickin' Southwest Salad Kit



Organic Sweet Kale Salad Kit

Chopped Salad



Asian Sesame



Bacon Bleu



BBQ Ranch

Fuente: <https://www.readypac.com/our-brands/bagged-salads/> visitada el 24 de septiembre de 2017

Farm Fresh Garden



Angel Hair Coleslaw



Baby Arugula and Baby Greens



Classic Romaine

Vegetales Desmenuzados



Salad Mix



Shredded Carrots



Shredded Iceberg Lettuce

Fuente: <https://www.readypac.com/our-brands/bagged-salads/> visitada el 24 de septiembre de 2017

Universidad de
San Andrés

Fresh Cut Fruit & Fruit Platters

Fresh Cut Fruit



Cantaloupe Chunks



Cantaloupe Spears



Fruit Burst



Fruit Mix



Mango Fandango



Mango Spears



Mixed Berries



Mixed Melons



Pineapple Chunks



Pineapple Spears



Watermelon Chunks



Watermelon Spears

Fruit Platters



Caramel Apple Party Platter



Fresh Fruit Party Platter



Fresh Fruit Snack Tray

Fuente: <https://www.readypac.com/our-brands/fresh-cut-fruit/> visitada el 24 de septiembre de 2017

Crunch Pak

Protein Snacker



Universidad de
San Andrés

Fuente: <https://www.crunchpak.com/our-products/snackers/> visitada el 24 de septiembre de 2017



Fuente: <https://www.crunchpak.com/our-products/rings/> visitada el 24 de septiembre de 2017

Dipperz



Fuente: <https://www.crunchpak.com/our-products/dipperz/> visitada el 24 de septiembre de 2017

Multipacks



Fuente: <https://www.crunchpak.com/our-products/multipaks/>, visitada el 24 de septiembre de 2017

Foodles



Fuente: <https://www.crunchpak.com/our-products/foodles/>, visitada el 24 de septiembre de 2017

Foodservice



Fuente: <https://www.crunchpak.com/our-products/foodservice/> visitada el 24 de septiembre de 2017

Universidad de
San Andrés

Huertas del Pilar

Ensaladas



Quiches



Wraps



Frutas

