



Departamento Académico de Administración

MBA

Trabajo de Tesis

Plan de Negocio para la introducción de un nuevo producto y
proceso productivo “Alfajor de Arroz”

Introducción de un nuevo producto y proceso

Sergio Fernando Pérez

Adrián Darmohraj
Mentor de Tesis

10/01/2017

Índice

- I. Resumen Ejecutivo
- II. Objetivos e hipótesis del trabajo
- III. La Oportunidad de Negocio
- IV. La Industria y la Empresa
- V. Investigación de Mercado y Segmentos Objetivos
- VI. El Plan de Marketing
 - Producto
 - Precios
 - Comunicación
 - Distribución
- VII. Plan de Producción
- VIII. Costos y Finanzas
- IX. Inversión requerida y propuesta de financiamiento
- X. Conclusiones
- XI. Equipo
- XII. Bibliografía



I. Resumen Ejecutivo

En este trabajo desarrollaremos el plan de negocio del proyecto de fabricación de alfajores de arroz como el primero de una línea de productos a base de granos y cereales. La oportunidad surge de la presentación del proyecto de fabricación de esta línea de productos saludables y aptos para celíacos en el 2012 a una de las empresas de alimentos más grandes de Latinoamérica.

El plan contempla el inicio de la actividad con la fabricación del alfajor de arroz para este gran cliente que decidió tercerizar la producción del mismo. El acuerdo no exige la exclusividad, lo que representa una oportunidad adicional para desarrollar y explotar una marca propia y negocios con nuevos clientes.

Al momento de la presentación de la oportunidad solo existía una marca que comercializaba alfajores de arroz, que por su impacto innovador se impuso como referente y genérico, “Chocoarroz”. A partir de este producto y el efecto que logró por ser la novedad, la demanda estaba insatisfecha y comenzaron a aparecer otras marcas, también fabricadas por pequeños emprendedores y pymes. El primer grande de la industria en entrar en el segmento fue la empresa Molinos Río de la Plata S.A. implementando una estrategia de adquisición, al comprar “Chocoarroz”, líder del mercado.

Por ser un producto apto para celíacos y debido a las políticas de inocuidad de los alimentos de nuestro potencial cliente, el producto debe ser fabricado en una planta 100% libre de gluten. Esto representa una oportunidad para desarrollar una ventaja competitiva, ya que para una fábrica que inicia actividades con la producción de un único producto es más sencillo cumplir y crecer con esta exigencia, para luego incorporar progresivamente nuevos productos a base de granos y materias primas sin TACC.

Si bien se trata de un producto de consumo masivo el segmento objetivo es el de las personas que cuidan el consumo de calorías en su dieta, y que a la hora de darse un gusto con una golosina buscan una opción light que les proporcione saciedad.

La inversión requerida para la implementación del negocio está estimada en USD 720.000, y de acuerdo a los pronósticos de venta y proyecciones el recupero de esta inversión es en menos de 3 años con una TIR de 50% y VAN de \$ 5.267.400

II. Objetivos e hipótesis del trabajo

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la oportunidad de negocio basada en la fabricación y comercialización del alfajor de arroz en modalidad B2B para una de las empresas líderes en alimentación de Argentina. Limitando el análisis a este único producto, a pesar de que el plan sea lanzar más productos a base de arroz. Partiendo de la hipótesis de que la venta de este producto, a 2 años de su lanzamiento, está en auge como así también el segmento de consumo de snacks saludables dentro del cual podemos categorizarlo. A lo largo del trabajo se desarrollará la oportunidad detectada como así también la estrategia y detalles del proceso productivo para la implementación ya que representa uno de los puntos clave para concretar la oportunidad. Basándonos en información de mercado relativa al producto en particular, la industria, los segmentos y tendencias asociadas al mismo, buscaremos sustentar la hipótesis mencionada.

III. Oportunidad de Negocio

La oportunidad de negocio es presentada a principios del 2012 a una de las empresas argentinas líder en alimentos. En ese momento solo una Pyme fabricaba y comercializaba el producto, siendo la novedad y convirtiéndose en la marca referente, “Chocoarroz”. Para ese momento el mercado de los alfajores de arroz ya facturaba unos \$350 millones y Chocoarroz lideraba ampliamente la participación del mercado con un 91,6% (iEco, 2013). Dado que la marca referente estaba en manos de la Pyme Deli Light con una distribución que comenzó en dietéticas de CABA y se fue expandiendo hasta los kioscos por la creciente demanda.

Este escenario presentaba una excelente oportunidad para que una empresa grande con una estructura de distribución organizada y con una marca reconocida explotara toda la demanda insatisfecha y ampliara la zona de llegada del producto.

IV. La Industria y la Empresa

a. La Industria

Situándonos en el año 2012, como ya se mencionó, la marca referente de este producto se encontraba en manos de sus creadores, una Pyme surgida de un emprendimiento familiar llamada Deli Light fundada por Mónica Hertz. A partir de este producto y el efecto que logró por ser la novedad, la demanda crecía exponencialmente año tras año. Para el 2013 el mercado de los alfajores de arroz facturaba \$500 millones al año, casi 10 veces más que en 2010 (iEco, 2013).

Era de esperarse que frente a este boom del producto y su demanda creciente, luego de una primera etapa sin competencia comenzaran a aparecer otras marcas producidas por pymes que al igual que nosotros estuvieran atentos a esta oportunidad, intentando captar parte de la torta, ya sea compitiendo por precio, diferenciación, cobertura geográfica o simplemente captando parte de la demanda insatisfecha. Así es que fueron apareciendo en el mercado los alfajores de arroz Cachafaz, Natuel, Cormillot, Alfarroz, Lulemuu, Body Vida, Abuela Mecha y Buen Vivir entre otros.

Según iEco, 2013 lo que Chocoarroz perdió en participación de mercado entre 2010 y 2012 tras la entrada de nuevos competidores al segmento, de 91,6 a 81,9%, lo ganó en volumen tras llegar a mayor cantidad de puntos de venta.

El otro punto clave de análisis es cuanto tardarían las grandes empresas en ver este nuevo producto y la apertura de un nuevo segmento como atractivo, y con qué estrategia decidirían entrar y desarrollarlo.

Es por esto que decidimos plantear una estrategia que nos diferencie de estos potenciales competidores y nos permita pensar en un negocio a largo plazo.

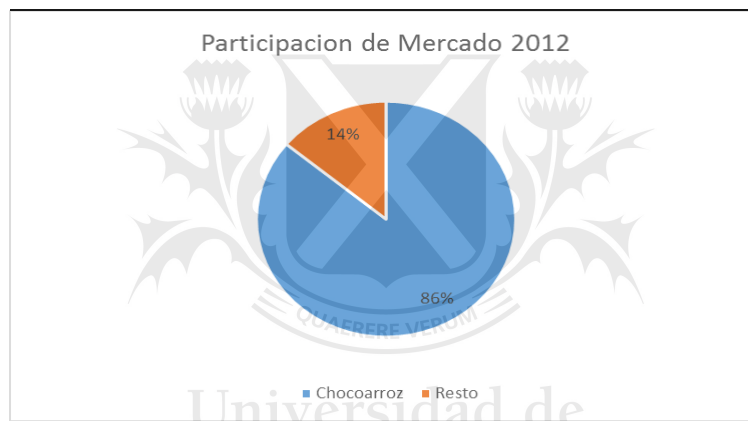
Análisis de la Competencia (2012):

Marca	Chocoarroz	Cachafaz	Alfarroz	Natuel	Cormillot
Empresa	Deli Light	Ensincro SRL	Nonna Vita	Natuel	Permiti2
Precio Referencia (2011)	4	4	2,75	4	3
Calorías por porción	74	118	76	78	78
Peso Neto	22 g	28 g	23 g	23 g	23g

Descripción	Pionero, logró que su marca sea reconocida como genérico del producto. Adquirida por Molinos en 2012	Productos premium de precio alto, suma a su cartera el alfajor de arroz con chocolate real	Estrategia de precio bajo con la oferta más económica	Seguidor, pyme emprendedora con espíritu innovador	Licenciataria de la marca Cormillot suma a la cartera el alfajor de arroz
-------------	--	--	---	--	---

Fuente: (La Nación, 2012 y www.planetajoy.com.ar)

Figura 1: Participación de Mercado en 2012



Proveedores:

A continuación se listan los proveedores que se definieron para el inicio del proyecto luego de analizar distintas alternativas, la selección de los mismos dependió no solo del precio del producto sino también de la posibilidad y voluntad que mostraron para poder proveer un producto libre de gluten, respaldado por análisis realizados en laboratorios externos, y de incorporar, si es que aun no lo tuviesen, un sistema de calidad con sustento orientado a garantizar la inocuidad de los alimentos y buenas prácticas de manufactura, además de asegurar la provisión del producto con las características físicas y organolépticas definidas en las especificaciones técnicas.

Esto demandó más esfuerzo para el caso del proveedor de arroz, que hasta el momento sus clientes no requerían este nivel de exigencias para la provisión del arroz. Este problema no era exclusivo de este Molino, ya que la mayoría se encontraban en esta situación. Por otro

lado se había definido en la etapa de desarrollo del producto que las variedades de arroz a utilizar en la galleta serían Doble Carolina y Yamani, ambos integrales, siendo el último una variedad cosechada por un solo Molino en el país hasta el momento.

Esta situación requirió realizar un plan en conjunto con el proveedor para poder implementar el sistema de calidad acorde al proyecto, además de incorporar a las variedades de cosecha en sus campos la del Yamani. La clave para lograr esto fue que el proveedor entendiera la implementación del sistema de calidad y la incorporación de esta nueva variedad de arroz a su cosecha como una oportunidad para entrar en nuevos negocios sumados a la provisión de los granos para este producto específico. Es así que el cumplimiento de este hito le permitió entrar en nuevos mercados exportando el arroz a países que exigían ese nivel de calidad.

Proveedores de materia prima:

Materia Prima	Proveedor	Ubicación
Arroz	Duval Flores	Entre Ríos
Maíz	Arcor SAIC	San Pedro
Relleno	Puratos Argentina SA	Buenos Aires
Baño	Puratos Argentina SA	Buenos Aires

Proveedores de Material de Empaque:

Material	Proveedor	Ubicación
Cajas Bulto	Cartocor	Lujan, Bs As
Separadores		Arroyito, Cordoba
Esquineros	Quilmes Pack	Paraná , Entre Ríos
Estuches	Guedikian	Quilmes, Bs As
Flexible	Converflex	Lujan, Bs As
		Villa del Totoral,
		Cordoba
		Villa Mercedes, San Luis

Con cada uno de los proveedores de materia prima se firmaron preacuerdos con volúmenes de compra comprometidos y acuerdo de precios. Además de las “Especificaciones Técnicas”, documentos en los que se define con el mayor detalle posible las características que debe presentar el producto para que sea aceptado en la recepción, con un margen de aceptación en cada uno de los ítems especificados, además de los estudios que deben anexarse al protocolo en cada entrega. Este es uno de los puntos que se utiliza para gestionar la calidad de los insumos y que esta sea sostenida en el tiempo.

b. La Empresa

Negocio B to B:

La estrategia para concretar la oportunidad es iniciar un negocio B2B generando un acuerdo de venta con una de las grandes empresas alimenticias del país cuya estructura permita la rápida colocación y reposición del producto en el mercado. Esto permitirá, por un lado alcanzar en un tiempo relativamente corto a partir del inicio de la producción un volumen de ventas tal que posibilite llegar al punto de equilibrio. Por otra parte nos permitirá como “start-up” centrar los esfuerzos en diseñar e implementar el proceso productivo y el sistema de calidad necesarios para garantizar un producto competitivo que satisfaga las exigencias de las empresas alimenticias de primer nivel. La correcta implementación de este objetivo nos otorgará una ventaja competitiva en el modelo B2B.

Beneficios del acuerdo estratégico:

Si bien, como se describe en el punto anterior, el segmento de clientes finales o consumidores del producto podemos clasificarlo como masivo, el modelo de negocio planteado en este caso pretende iniciar la actividad con un gran cliente a través de un acuerdo estratégico. Lo que este busca es diferenciarnos del resto de las Pymes competidoras, existentes y nuevos entrantes, con un gran potencial de crecimiento dado por el poder de distribución y venta de nuestro cliente. El mismo se establece por medio de un contrato a 2 años renovable donde se especifica un volumen de compra mínimo por parte de esta empresa que compromete tanto al comprador como al productor. Así mismo se especifica en este contrato la obligación por parte del proveedor de superar con éxito los dos tipos de auditorías que realizará el comprador con la frecuencia que éste determine

conveniente, para el aseguramiento del cumplimiento del sistema de calidad como así también de los aspectos societarios, regulatorios y ambientales.

Como puede observarse en el apartado que describe el mercado, se evidencia una gran concentración de las ventas. El 75% del mercado de las golosinas está en manos de dos grandes empresas Arcor y Mondelez (Apertura 2013), esto les otorga una gran presencia en los puntos de venta y por ende una gran influencia para la colocación de su portfolio de productos existentes como así también para la colocación de nuevos lanzamientos.

Así la implementación de este emprendimiento pretende enfocarse en el proceso productivo y el sistema de calidad como principales pilares para el logro del acuerdo B2B que permitirá alcanzar en pocos meses el volumen de producción de punto de equilibrio económico.

Proposición de valor

A partir del análisis de la información de la industria y el mercado, es que la propuesta de valor se fundamenta en implementar una planta productiva con los estándares de producción y calidad de las grandes empresas alimenticias. Que nos permita producir alimentos saludables y ricos a base de arroz y libres de gluten, que satisfagan las necesidades y expectativas de las empresas que serán nuestros clientes, como así también las del consumidor. En el modelo de negocio B to B planteado, el diferencial de nuestra propuesta de valor se basa en lograr el producto deseado con altos estándares de producción y calidad, esto nos distinguirá de la actual competencia y será el habilitador para captar grandes clientes.

Análisis estratégico

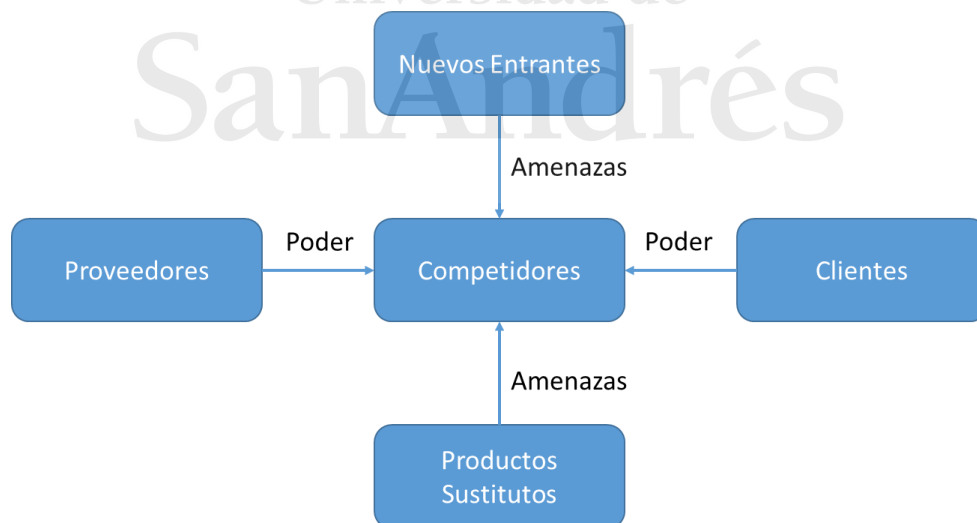
Porter (1996), en su artículo “What is Strategy”, se refiere a la estrategia como un aspecto clave para poder competir y diferenciarse en el mercado: “La estrategia competitiva significa ser diferente, es decir escoger deliberadamente un conjunto distinto de actividades para brindar una mezcla única de valor. La mayoría de los gerentes describen el posicionamiento en términos de sus clientes, sin embargo, la esencia de la estrategia yace en las actividades: decidir realizar las actividades de manera distinta, o ejecutar actividades

diferentes de los rivales. De otra manera, la estrategia no es más que un lema de mercado que no resistirá la competencia” (Porter 1996, Pág. 64)

Siguiendo este enfoque de Porter es que este proyecto busca entrar en un negocio e industria fabricando un producto existente en el mercado, pero con una estrategia que nos diferencie de los competidores existentes. Escogiendo la producción y calidad como el conjunto de actividades claves que nos diferencie principalmente de la competencia, y complementando esto con la fortaleza en distribución y venta de nuestro cliente.

Según Porter M. el aspecto más importante del entorno competitivo es el de la industria en la cual se desarrolla la empresa. Para analizar la situación competitiva de la empresa dentro del sector industrial es que Porter desarrolla las cinco fuerzas que se ejercen sobre la empresa, desde el poder de negociación de los proveedores y clientes, y sobre la amenaza que representa la entrada de nuevos competidores o el reemplazo de productos sustitutos. El resultado de estas cuatro fuerzas define la rivalidad entre los competidores que es la quinta fuerza en juego dentro de este análisis.

Figura 2: Las cinco fuerzas de Porter



1) Amenaza de nuevos competidores entrantes: Como se describe en el apartado costos y finanzas, el capital necesario para implementar este proyecto correspondiente a la inversión en bienes para producción es de USD 470.000, que si bien es un monto elevado no

representa una barrera realmente significativa para impedir que un nuevo competidor pueda ingresar. De hecho como puede observarse en el cuadro de los competidores, para el 2012 ya había al menos cinco marcas comercializando el alfajor de arroz.

2) Amenaza de productos sustitutos: dado que el producto busca satisfacer la necesidad de quien desea darse un gusto consumiendo una golosina rica, al tiempo que cuida las calorías que consume con un snack que no contiene gluten, ni harinas y es fuente de fibras, podemos incluirlo dentro de una categoría relativamente novedosa que es la de los snacks saludables. Si bien la oferta dentro de este segmento relativamente nuevo no es muy variada, está claro que es un segmento en crecimiento y una tendencia más que una moda. Esto significa que todo snack bajo en calorías y que podemos incluir dentro de la categoría de “saludables” podría representar un sustituto para el consumidor.

3) Poder de negociación de los proveedores: Uno de los beneficios que proporciona el acuerdo estratégico con nuestro cliente es el gran poder de compra que este posee y el prestigio que representa para los proveedores vender sus productos a una empresa alimenticia reconocida.

4) Poder de negociación de los clientes: Si bien el acuerdo estratégico no exige exclusividad en la fabricación con nuestro cliente, si representa el disparador de la implementación y el habilitador del negocio. Sin dudas en esta relación, donde en principio toda la facturación del negocio dependerá de un único cliente, este se encuentra en una posición de poder absoluto. Es por esto que para disminuir los riesgos que esta relación representa el contrato contempla ciertos aspectos claves: a) Volumen de compra mínimo que equipare nuestro punto de equilibrio, b) ajustes de precio acorde a los incrementos de los materiales necesarios para la producción, mano de obra y otros costos asociados, c) plazo mínimo del contrato de 2 años. La no exclusividad nos otorga la oportunidad de captar nuevos clientes o desarrollar una marca propia que permita distribuir la facturación y por consiguiente disminuir el riesgo de dependencia.

5) Rivalidad entre los competidores: De acuerdo al análisis de Porter, la rivalidad entre los competidores está dada por el efecto de las cuatro fuerzas anteriores. En este escenario, donde la barrera de entrada no resulta prohibitiva para el ingreso de nuevos competidores, el consumidor cuenta con productos sustitutos y se espera que la oferta crezca en este segmento, es que vemos el acuerdo estratégico con una gran empresa como una estrategia de diferenciación para aprovechar la oportunidad. Porter habla de la diferenciación por medio de la innovación, o haciendo el mismo producto de una manera distinta. Este acuerdo busca capitalizar esta segunda opción, fabricar y comercializar un producto existente de una manera distinta a la que lo hacen los actuales competidores.

Implementación

Para la implementación del proyecto se estima un periodo de un año, en el que se contemplan los siguientes hitos a cumplir:

1. Firma del contrato de alquiler de la planta
2. Acondicionamiento de la planta (limpieza, reparaciones y refacciones edilicias y pintura)
3. Compra e instalación de los equipos
4. Puesta en marcha y pruebas industriales
5. Generación e implementación del Sistema de Calidad y BPM
6. Superar auditoría de calidad
7. Contratar al personal
8. Inicio de actividad

De las posibles locaciones que se evaluaron para la instalación de la planta, la mejor opción se encontró en el Parque Industrial de Pilar. Esta planta fue construida para operar como industria alimenticia, lo que facilita el cumplimiento de las normas de calidad desde el punto de vista edilicio para la fabricación de alimentos, con zócalos sanitarios, paredes con azulejos, techos con revestimiento plástico para facilitar la limpieza y evitar la acumulación de suciedad, y vestuarios para el personal que actúan como cordón sanitario para el acceso a planta. Cuenta además con un área de servicios con generador eléctrico, compresor,

distribución de agua previo ingreso a planta con sector para el tratamiento y potabilización de la misma y planta de tratamiento de efluentes que permite cumplir con los estándares exigidos por el organismo de control para el vuelco.

El predio donde está situada es de 10.000 m², entre los cuales 1.000 m² son de sector productivo, 480 m² depósitos, 580 m² de oficinas y sector administrativo y 350 m² sector de servicios y taller de mantenimiento.

Otro punto muy importante es su ubicación, en el Anexo 1 puede verse en el mapa la ubicación del parque industrial y un detalle del lote donde se encuentra la planta mencionada. Cercana al centro de distribución donde se almacenará el producto terminado, y de fácil acceso, en la localidad de Pilar, provincia de Buenos Aires, próximo al Km. 60 de la Ruta Nacional N° 8 y cercano a la Ruta Provincial N° 6, lindante además con las vías del ex FFCC Belgrano. Este parque industrial que es quizás el aglomerado industrial más importante de Argentina, por la cantidad y relevancia de las empresas que lo conforman ofrece además servicios tales como, destacamento de bomberos propio, una subcomisaría, una delegación de la UTN, estación de servicio y un centro comercial con sucursales de 4 bancos. Tres líneas de colectivos ingresan al parque.

El Parque cuenta con 195 establecimientos industriales operando y en él trabajan unas 15.000 personas (www.pip.org.ar).

El costo del alquiler de esta planta es de USD11.000 mensuales y el contrato se realizaría por un plazo de 5 años.

V. Investigación de Mercado y Segmentos Objetivos

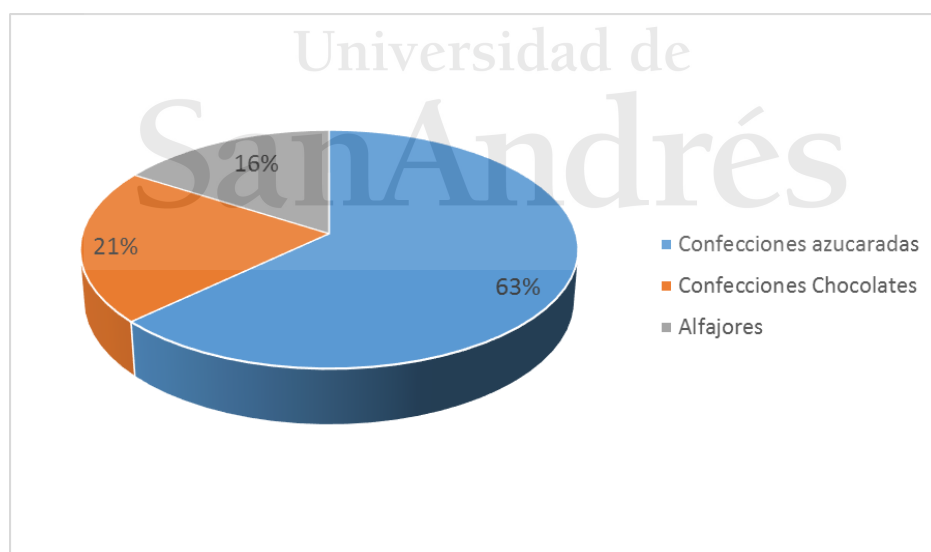
El producto es ideal para quienes desean darse un gusto sin culpa entre comidas. El alfajor de arroz es la colación que busca satisfacer al consumidor que desea una golosina dulce, al tiempo que cuida el consumo de calorías extra. Como veremos en este apartado, tampoco es casual que este producto se haya lanzado dentro de la categoría de los alfajores.

Mercado Masivo – Golosinas:

El 60% del consumo de golosinas en la Argentina son confecciones de azúcar (caramelos, chupetines, chicles, barras de cereal entre otros). Dentro de esta categoría, barras de cereal fue el segmento que más creció en los últimos seis años (7,8% entre 2007-2011). Representa el 2,3% del total de golosinas, \$195 Millones de pesos al año. **A las tendencias saludables se sumó el alfajor de arroz que en 3 años, desde su lanzamiento, logró captar el 5% del mercado** (Claves, 2013). Estos indicadores evidenciaban el atractivo del segmento de golosinas saludables/light y un enorme potencial para desarrollarlo y explotarlo con nuevos productos entrantes en la categoría, como fue el caso del alfajor de arroz.

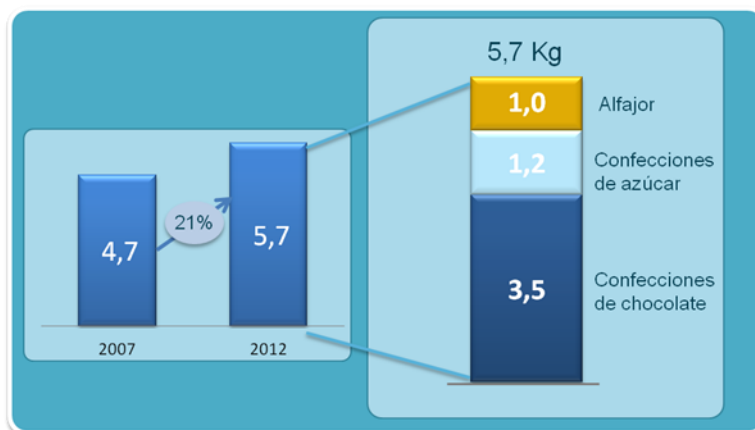
Con una producción estimada en más de 300 mil toneladas año, Argentina es el país de mayor consumo de golosinas de América Latina, creció más de 2 puntos entre 2007 y 2014, de 4,7 a 6,8 Kg/cápita por año. El país de mayor consumo de golosinas es Alemania con 25 Kg/cápita por año, seguido por Estados Unidos con 12 Kg/cápita por año.

Figura 3: Participación de las principales categorías de golosinas.



Del total de golosinas consumidas en 2012; 3,5 Kg corresponden a confecciones de chocolate (21%), 1,2 Kg a confecciones de azúcar (caramelos, chicles, chupetines y barras de cereal entre otros que representan el 63%), y 1 Kg a Alfajores (16%).

Figura 4: Distribución del consumo anual per cápita.



En Argentina el mercado de las golosinas está concentrado en dos grandes empresas, Arcor y Mondelez (Kraft) que suman el 75% de la producción local de golosinas, y si a estos dos sumamos a Ferrero Argentina, Alfajores Jorgito y Bonafide, tenemos el 82% del mercado. (Claves, 2013).

La venta de alfajores de arroz arrancó en 2013 con una base de \$ 500 millones anuales – casi diez veces más que dos años atrás – y el mercado crece a razón de unos \$ 150 millones por temporada.

Chocoarroz –que viene siendo líder indiscutido– amplió su llegada a una mayor cantidad de puntos de venta. Si bien la marca perdió 10 puntos de participación entre 2010 y 2012 – bajó de 91,6% a 81,9% del mercado–, lo que cedió en porcentaje lo ganó en volumen. Detrás de esta marca se ubican Cachafaz y Lulemuu y, más lejos, Abuela Mecha, Natuel, y Arrocitas, entre otras empresas. (iECO, 2013)

Cómo se distribuye el mercado del alfajor de arroz actualmente:

El siguiente cuadro muestra el volumen de ventas para los primeros 5 meses del año comparativamente entre 2015 y 2016, y la participación de mercado de los distintos jugadores del segmento. (CCR Gerencial, 2016).

	YTD'15	YTD'16	VAR	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	VAR
Mercado (Tn)	461	406	-12%	71	73	83	88	91	3%
Competidores (%)									
Chocoarroz	70,7	73,2	4%	72,4	72,4	73,5	73,4	73,9	1%
Ser Arroz	7,8	9,3	19%	9,5	9,6	9,4	8,9	9,2	3%
Cereal Mix Arroz	7,6	7,8	4%	7,9	8,1	7,7	8	7,5	-6%
Cachafaz Arroz	5,8	3,4	-41%	3,7	3,5	3,3	3,3	3,2	-3%
Dos Hermanos	2,6	2,9	10%	2,4	2,6	2,7	3,2	3,1	-3%
Lulemuu	2,1	2,1	-1%	2,3	2,2	2,1	2	2	0%
Arrocitas	1,8	0,4	-80%	0,7	0,4	0,3	0,2	0,2	1%

1. Chocoarroz, alfajores de arroz, oblea, barra:



2. Ser:



3. Cereal Mix:



4. Cachafaz, alfajores de arroz y barras:



5. Dos Hermanos:



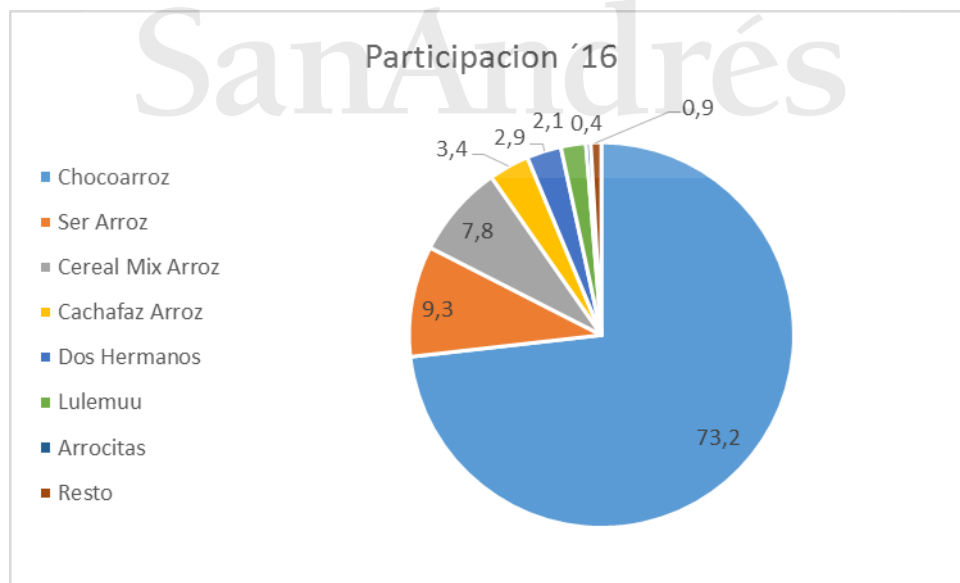
6. Lulemuu:



7. Arrocitas

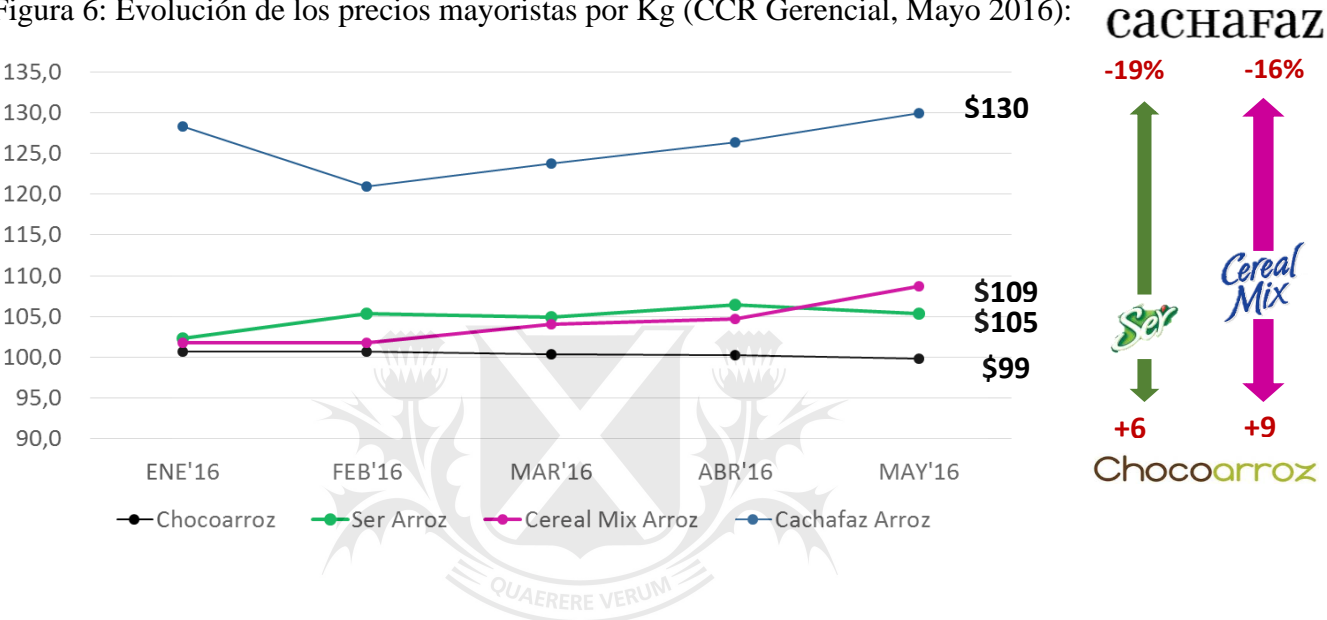


Figura 5: Participación de mercado del alfajor de arroz en el 2016



Comparando el gráfico de participación de mercado entre el 2012 (Figura 1) con el gráfico previo del 2016, podemos observar que Chocoarroz sigue siendo el líder en ventas del producto por una amplia diferencia, cediendo participación del 86 al 73,2%, pero aumentando a más del doble en volumen, de 300 a 700 Tn al año.

Figura 6: Evolución de los precios mayoristas por Kg (CCR Gerencial, Mayo 2016):

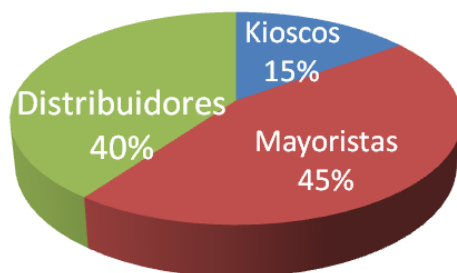


En cuanto a precios, si comparamos las marcas referentes, Chocoarroz se ubica con el precio más competitivo, mientras Cachafaz fiel a su estrategia de producto de alta calidad a un precio alto se encuentra un 31% por sobre Chocoarroz. Mientras que las marcas Ser y Cerealmix se ubican en un intermedio más cercano al precio de Chocoarroz.

Distribución:

Estos productos se comercializan al público a través de 250 mil puntos de venta en el país, de los cuales 100 mil son kioscos. Estos generan 6 de cada 10 ventas, pero aportan junto con los demás (almacenes, supermercados, perfumerías y autoservicios) solo en 15% de la facturación del sector, que en 2012 fue de \$ 9.510 millones. El mayor flujo de ingresos corresponde a Mayoristas y Distribuidores, Potigian, Pamelí y La Dolce los principales, que suman el 85% de la facturación.

Figura 7: Distribución de ventas por canales



En lo que respecta a la producción de golosinas, retrocedió un 0,3% a 298.300 toneladas en 2012 respecto de 2011 (Claves, 2013).

Segmento de clientes:

Mercado masivo. La golosina apunta al target de personas que cuida las calorías de su dieta, público para el que esta golosina representa la posibilidad de darse un gusto sin romper esa dieta. Además por ser un producto sin TACC el alfajor es apto para el consumo de celíacos, que actualmente se estima, representan el 1% de la población. El alfajor tiene potencial para expandirse a otros segmentos que no necesariamente sigan una dieta, pero que al momento de comer una golosina se inclinen por una que aporte menos contenido calórico que un alfajor tradicional o un chocolate.

Consumo de golosinas por nivel socioeconómico. (Claves, 2013)

Clases Sociales/Frecuencia	Muy Frecuentemente	Poco Frecuente	Esporádicamente
ABC1 Segmento Alto	Alfajores, chicles, chocolates y barras de cereal	–	–
C2 Segmento medio alto	Alfajores y chicles	Chocolates y barras de cereal	–
C3 Segmento medio típico	Caramelos	Alfajores, chicles, chocolates y barras de cereal	–
D1 Segmento bajo superior			
D2 Segmento bajo	–	–	Alfajores y chicles

Como puede observarse el alfajor tradicional es consumido en todos los niveles de clases sociales, aunque con distinta frecuencia y cubriendo distintas necesidades. En este caso el perfil del consumidor es más fuerte en el segmento infantil (5 a 14 años), de clase media (consumo alto), pero no menos importante es el segmento adulto, particularmente “no deportista”, en donde si el alfajor de arroz podría abrirse camino. Si bien este último por el momento concentra el consumo en el segmento medio y alto.

Dada la red de distribución exclusiva que tiene montada en el país nuestro potencial cliente y la participación en el mercado de las golosinas que se comercializan en el kiosco, para el lanzamiento se estima como volumen objetivo alcanzar el 20% del mercado de los alfajores de arroz en el primer año.

El lanzamiento:

El lanzamiento del producto se realizará bajo dos marcas paraguas, que poseen actualmente más 100 productos en el mercado cada una, con un alto reconocimiento y presencia. Para cada marca se producirán dos sabores y distintos gramajes y calorías, logrando un producto indulgente para una de las marcas y otro light. El abastecimiento del mercado correrá por cuenta de nuestro cliente que utilizará su red de más de 450 distribuidores mayoristas, 3200 vendedores que le permiten llegar a casi 250 mil puntos de venta en todo el país.

De esta manera se plantean diversos escenarios de venta, donde el punto de equilibrio para la estructura necesaria en el lanzamiento se ubica en las 30 toneladas mensuales de venta del producto. Lo que representa aproximadamente un 18% del mercado.

Esto puede verse representado en el siguiente cuadro donde se plantean cuatro escenarios de venta mensualizada 45, 30, 25 y 20 Tn, donde para los últimos dos escenarios el margen es negativo. Frente a la posibilidad de darse algunos de los escenarios por debajo de las 30 toneladas el plan de contingencia se basa en recortar algunos de los ítems que impactan en los gastos por un lado, como ser la seguridad y el comedor en primera instancia y en segundo lugar el recorte de personal de producción para los escenarios de menor venta. Esto se complementaría con un alza en el precio por Kg de producto. Estas acciones nos permitirían ajustarnos rápidamente de darse los escenarios pesimistas para evitar tener

resultados negativos por plazos prolongados y otorgándonos tiempo para implementar estrategias de aumento de ventas.

	45 Tn	%	30 Tn	25Tn.	20Tn
Ingresos	\$ 2.947.500,00		\$ 1.965.000,00	\$ 1.637.500,00	\$1.310.000,00
Materia Prima	\$ 1.197.000,00	38,4%	\$ 753.200,00	\$ 621.390,00	\$ 499.488,00
Scrap	\$ 147.375,00	5,1%	\$ 100.000,00	\$ 80.000,00	\$ 60.000,00
Sueldos	\$ 726.000,00	33,6%	\$ 660.000,00	\$ 610.000,00	\$ 500.000,00
Alquiler	\$ 120.000,00	6,1%	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00
Energía	\$ 17.000,00	0,6%	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Seguridad	\$ 28.099,17	1,4%	\$ 28.099,17	\$ -	\$ -
Comedor	\$ 50.000,00	2,0%	\$ 40.000,00	\$ -	\$ -
Mantenimiento	\$ 30.000,00	1,5%	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Laboratorio	\$ 15.000,00	0,8%	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Alquiler de Maq.	\$ 34.000,00	1,7%	\$ 34.000,00	\$ 34.000,00	\$ 34.000,00
Maq. Galletas de Arroz	\$ 50.000,00	2,5%	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
Gs.Generales	\$ 100.000,00	5,1%	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
Impuestos - Comisiones Retenciones	\$ 20.000,00	1,0%	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
COSTO TOTAL	\$ 2.534.474,17		\$ 1.962.299,17	\$ 1.692.390,00	\$1.440.488,00
INGRESO TOTAL	\$ 413.025,83		\$ 2.700,83	\$ (54.890,00)	\$ (130.488,00)
Margen Bruto	14%		0%	-3%	-10%

Las estrategias para aumentar las ventas son:

- Lanzamiento del alfajor de arroz con marca propia
- Captar nuevos clientes para el alfajor de arroz
- Lanzamiento de nuevos productos

Las dos primeras estrategias pueden ser llevadas a cabo con una baja inversión, la que conlleva la compra de los materiales de empaque y materias primas para la producción. Mientras que la tercera además demandaría una nueva inversión en compra de equipos para la fabricación de un nuevo producto.

Tendencia Saludable:

De acuerdo a la revista Quality Assurance & Food Safety una de las tendencias que impactarán en la industria alimenticia para el 2015 será la Alimentación Saludable. Según el artículo no todo alrededor de esta tendencia es bueno, debido a una cantidad de errores de concepto en el consumidor sobre lo que significa una alimentación saludable. Un ejemplo de estos es el de creer que la comida orgánica es más saludable, cuando por definición no necesariamente debe ser así. De todos modos muchos consumidores están dispuestos a pagar más del doble por un producto etiquetado como orgánico por sobre los convencionales creyendo que contiene más nutrientes y es mejor para ellos.

Esto evidencia por un lado la falta de información en el consumidor o la confusión al momento de adquirir un alimento, pero también expone una búsqueda por mejorar la calidad de los productos que consume en cuanto a las implicancias de estos en la salud.

El reporte anual The Grocery Eye de 2015 realizado por la firma Future Thinking a unos 2000 consumidores, también hace una distinción generacional en cuanto a preferencias alimenticias. Donde destaca que la Generación Z o Millennials eligen los alimentos saludables y más simples, y se inclinan por la cocción a fuego, a diferencia de las generaciones anteriores que prefieren la comida lista para microondas.

Mientras que los Baby Boomers predilectos por el “picoteo” comienzan a inclinarse por el snackeo de productos ricos en proteínas, nutrientes y omega 3 frente a los tradicionales snacks salados.

Por otro lado según este reporte, solo un tercio de los consumidores declaran tener una dieta saludable, si bien este grupo creció un 5% entre 2014 y 2015 representan solo el 34%.

Y a pesar de la amplia difusión sobre la cantidad elevada del contenido de azúcar en muchos alimentos y bebidas, el 56% de los consumidores no ha cambiado sus hábitos de consumo.

También reveló que los consumidores asocian el recorte de azúcar con una alimentación saludable más que con una dieta para adelgazar, mientras que los que quieren perder peso buscan reducir el contenido calórico y de grasas.

Con el aumento de información en poder del consumidor cada vez más gente se preocupa por los alimentos que consumen y como impactan estos en su salud. Así se muestra en el grafico 5 donde puede observarse el incremento de búsquedas en google durante los últimos diez años del término “alimentación saludable”. Y en el grafico 6 un ranking de países donde predomina la búsqueda de este término y donde Argentina está ubicada en cuarto lugar.

Figura 8: Grafico de incremento de búsquedas en google del término “alimentación saludable” a lo largo del tiempo. (Google Trends)

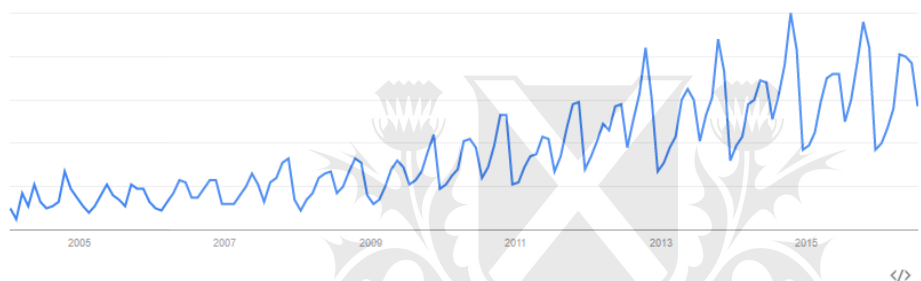
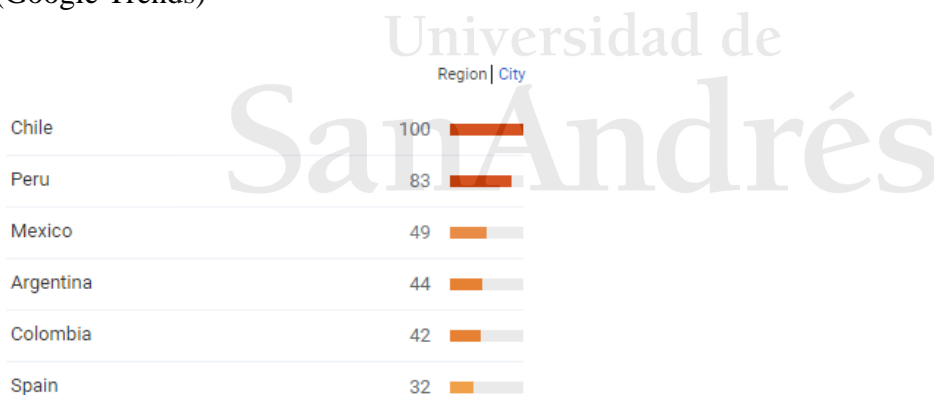


Figura 9: Interés por Región en la en la búsqueda del término “alimentación saludable”. (Google Trends)

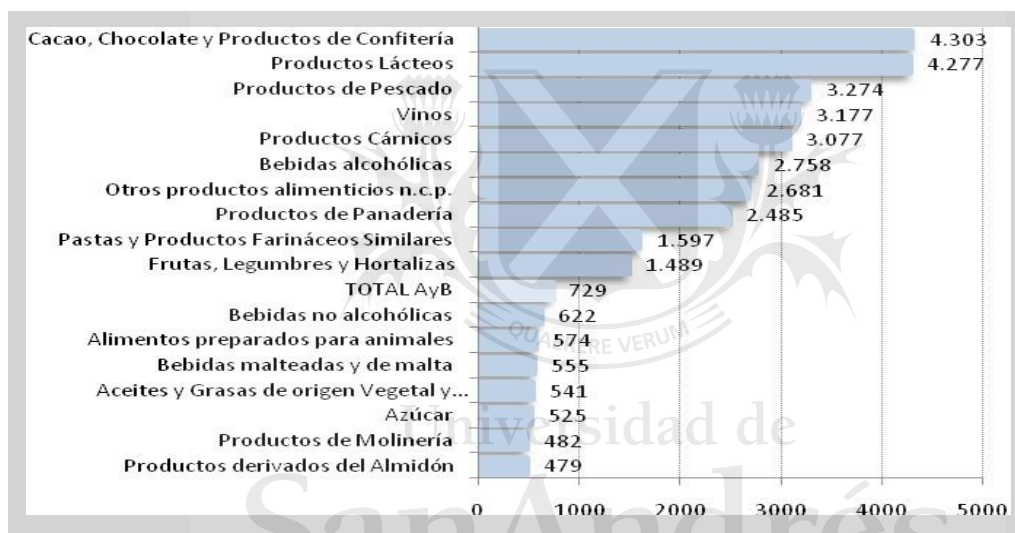


Exportación de Golosinas:

Según el informe sectorial de la Dirección de Agroalimentos del 2014, “el sector de golosinas se destaca en particular por alcanzar el mayor precio de exportación entre los distintos sectores que integran la industria alimentaria”.

En el gráfico se puede ver el precio promedio de todos los rubros que conforman la Industria de Alimentos y Bebidas, donde puede observarse que el rubro de las golosinas sextuplica al valor de exportación promedio de la industria.

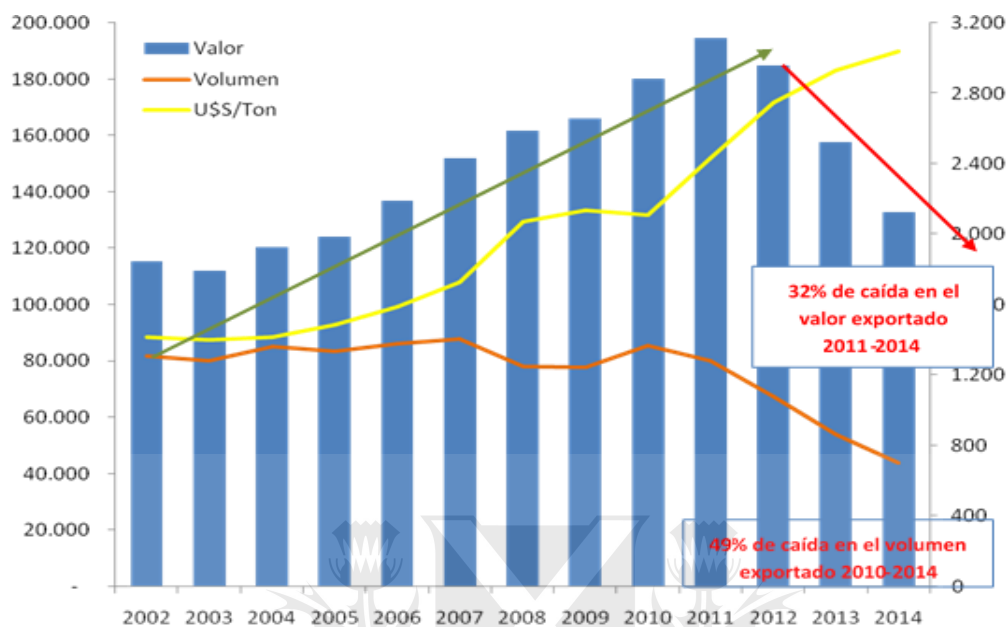
Figura 10: Ranking de precios de exportación de los principales sectores de actividad de la Industria de Alimentos y Bebidas según CIU – Año 2014



La dinámica del sector en los últimos años, en particular a partir de 2011, se caracteriza por un aumento constante de la producción que se orienta predominantemente a satisfacer un consumo doméstico creciente, mientras que el saldo exportable se reduce en volumen pero aumenta en valor, a partir de un incremento del precio unitario de exportación que denota una importante agregación de valor en la oferta exportable.

De acuerdo al informe sectorial de la Dirección de Agroalimentos la evolución de las exportaciones de golosinas tuvo un importante crecimiento comprendido entre el 2002 y el 2011, con un aumento del 168%. A partir de este año y hasta el 2014 se observa una caída en los volúmenes del 49%. Es en este año cuando el valor promedio de las exportaciones alcanza su máximo histórico en US\$ 3.040 por tonelada.

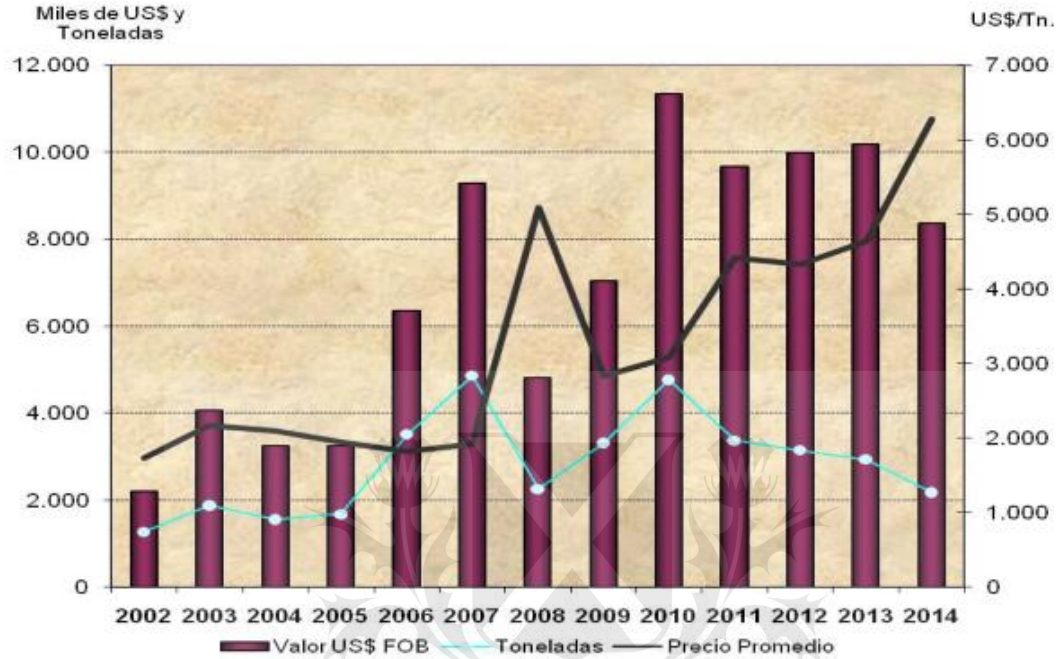
Figura 11: Evolución de las exportaciones totales de Golosinas. Período 2002-2014



Exportación de Alfajores:

De acuerdo a este informe si bien los alfajores no representan un porcentaje significativo de estas exportaciones, llegando a ser el máximo de un 6% en 2007, la golosina tiene el segundo precio por unidad más alto del sector, alcanzado en 2014 con U\$\$ 6.270 por tonelada. Lo que representa un aumento de 263% desde el 2002. Esto puede tener explicación en que Argentina es el principal productor de esta golosina en el mundo, presentando esta situación una gran oportunidad de crecimiento para este rubro.

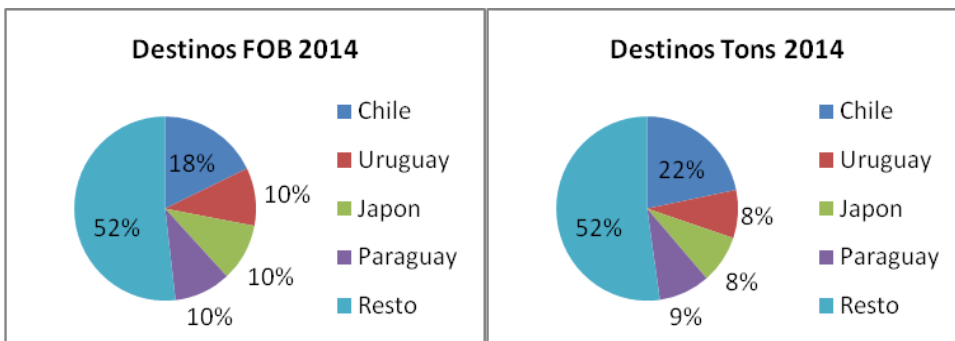
Figura 12: Evolución de las exportaciones de Alfajores. Período 2002-2014



Mercados de destino de las exportaciones:

Los principales destinos de las exportaciones de golosinas son los países limítrofes, con una fuerte concentración de más del 80% en los 4 principales mercados

Figura 13: Destinos de las exportaciones argentinas de Alfajores 2014



VI. Plan de Marketing

La estrategia de Marketing es utilizar una de las principales fortalezas de nuestro cliente basada en la distribución y comunicación en el punto de venta. Este cliente cuenta con una red de distribuidores exclusivos con los que se pueden implementar acciones de venta, promoción y comunicación directas.

Si bien en la etapa de lanzamiento el plan es hacerlo a nivel nacional, desde la composición y registro de producto está pensado en exportar para la segunda etapa.

Si bien la estacionalidad del producto puede asemejarse a la del alfajor, cuya temporada es de Marzo a Septiembre. En el alfajor de arroz por ser un producto de dieta se extiende hasta Noviembre y mantiene un volumen de ventas mayor al del alfajor tradicional durante los meses de verano, donde también pueden darse picos en Enero y Febrero.

A pesar de esto y dado que la venta sufre una caída durante los meses de verano por ser un producto bañado en chocolate, la estrategia a seguir para compensar estos meses de caída en las ventas es lanzar la línea de “snacks de arroz” que si bien requieren otro proceso productivo complementan muy bien la línea de productos bajos en calorías y libres de gluten. Estos productos mantienen estable la venta durante los meses de verano, donde el consumo del alfajor disminuye. Dentro de la línea snacks se abre en salados y dulces, los primeros destinados a un consumo similar al de los snacks salados tradicionales, previo a la comida como aperitivo, y el dulce con un consumo similar a los bizcochos dulces como colación de media mañana o media tarde.

Producto

El producto se presentará con distintas variantes en dos marcas, la que llamaremos “Marca 1” busca posicionarse como un producto light, fuente de calcio y fibra, ideal como complemento de dietas bajas en calorías, mientras que la “Marca 2” lo hará como producto “indulgente”, con más relleno y el agregado de maíz en la galleta que lo compone busca ser la opción de quienes buscan darse un gusto con una golosina rica incorporando una cantidad reducida de calorías.

Marcas y Sabores:

- Marca 1

Producto A:

Alfajor compuesto de dos tapas de galletas de arroz doble carolina integral y arroz yamaní integral, relleno **sabor dulce de leche** y cubierto con baño de repostería chocolate semiamargo. Producto libre de gluten – Sin TACC. Peso Neto, 23g.

Composición: Galleta de arroz (arroz integral doble carolina, arroz yamaní integral); Baño de repostería semiamargo (Azúcar, aceite de palmiste fraccionado, polvo de cacao, carbonato de calcio (INS 170i), emulsionante (INS 322), triestearato de sorbitán (INS 492), vainillina); relleno sabor dulce de leche (Grasa vegetal, Azúcar, leche en polvo, dulce de leche, cacao en polvo, emulsionante (INS 322), aromatizante: esencia de dulce de leche, vainillina, colorante INS 110). Contiene: Leche, soja, trazas de maní.

Información Nutricional:

	Cantidad por 100 g	Cantidad por unidad (23 g)	% VD (**)
Valor Energético (Kcal)	492 g	113 g	6
Carbohidratos (g)	62 g	14 g	5
Proteínas (g)	6 g	1,4 g	2
Grasas Totales (g)	25 g	5,7 g	10
Grasas Saturadas (g)	17 g	3,8 g	18
Grasas Trans (g)	0,5 g	0 g	-
Fibra Alimentaria (g)	3,1 g	0,7 g	3
Sodio (mg)	39 mg	9 mg	-
Calcio	235 mg	54 mg	5
**% Valores diarios con base a una dieta de 2000 Kcal/8400 Kj. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas.			

Producto B:

Alfajor compuesto de dos tapas de galletas de arroz doble carolina integral y arroz yamaní integral, relleno **sabor limón** y cubierto con baño de repostería chocolate semiamargo. Producto libre de gluten – Sin TACC. Peso Neto, 23g.

Composición: Galleta de arroz (arroz doble carolina integral, arroz yamaní integral); Baño de repostería semiamargo (Azúcar, aceite de palmiste fraccionado, polvo de cacao, carbonato de calcio (INS 170i), emulsionante (INS 322), triestearato de sorbitán (INS 492), vainillina); Relleno sabor limón (Azúcar, aceite vegetal, leche descremada en polvo, yogurt en polvo, emulsionante (INS 322), aromatizante/saborizante: vainillina, esencia de limón). Contiene: Leche, soja, trazas de maní.

Información Nutricional:

	Cantidad por 100 g	Cantidad por unidad (23 g)	% VD (**)
Valor Energético (Kcal)	492 g	113 g	6
Carbohidratos (g)	64 g	15 g	5
Proteínas (g)	5,8 g	1,3 g	2
Grasas Totales (g)	24 g	5,5 g	10
Grasas Saturadas (g)	18 g	4,1 g	19
Grasas Trans (g)	0,3 g	0 g	-
Fibra Alimentaria (g)	3,7 g	0,9 g	4
Sodio (mg)	24 mg	5,5 mg	-
Calcio	235 mg	54mg	5
**% Valores diarios con base a una dieta de 2000 Kcal/8400 Kj. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas.			

- Marca 2

Producto C: Alfajor compuesto de dos tapas de galletas de arroz doble carolina integral, arroz yamaní integral y maíz partido, relleno **sabor dulce de leche** y cubierto con baño de repostería chocolate semiamargo. Producto libre de gluten – Sin TACC. Peso Neto, 25g.

Composición: Galleta de arroz y maíz (arroz integral doble carolina, arroz yamaní integral y maíz partido); Baño de repostería semiamargo (Azúcar, aceite de palmiste fraccionado, polvo de cacao, carbonato de calcio (INS 170i), emulsionante (INS 322), triestearato de sorbitán (INS 492), vainillina); relleno sabor dulce de leche (Grasa vegetal, Azúcar, leche en polvo, dulce de leche, cacao en polvo, emulsionante (INS 322), aromatizante: esencia de dulce de leche, vainillina, colorante INS 110). Contiene: Leche, soja, trazas de maní.

Información Nutricional:

	Cantidad por 100 g	Cantidad por unidad (23 g)	% VD (**)
Valor Energético (Kcal)	502 g	126 g	6
Carbohidratos (g)	63 g	16 g	5
Proteínas (g)	6 g	1,5 g	2
Grasas Totales (g)	25 g	6 g	11
Grasas Saturadas (g)	17 g	4,3 g	19
Grasas Trans (g)	0,5 g	0 g	-
Fibra Alimentaria (g)	3,6 g	0,9 g	4
Sodio (mg)	47 mg	12 mg	-
**% Valores diarios con base a una dieta de 2000 Kcal/8400 Kj. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas.			

Producto D: Alfajor compuesto de dos tapas de galletas de arroz doble carolina integral, arroz yamaní integral y maíz partido, relleno **sabor chocolate** y cubierto con baño de repostería chocolate semiamargo. Producto libre de gluten – Sin TACC. Peso Neto, 25g.

Composición: Galleta de arroz y maíz (arroz integral doble carolina, arroz yamaní integral y maíz partido); Baño de repostería semiamargo (Azúcar, aceite de palmiste fraccionado,

polvo de cacao, carbonato de calcio (INS 170i), emulsionante (INS 322), triestearato de sorbitán (INS 492), vainillina); relleno sabor chocolate (Grasa vegetal, Azúcar, leche en polvo, cacao en polvo, emulsionante (INS 322), aromatizante: esencia de chocolate, vainillina, colorante INS 110). Contiene: Leche, soja, trazas de maní.

Información Nutricional:

	Cantidad por 100 g	Cantidad por unidad (23 g)	% VD (**)
Valor Energético (Kcal)	496 g	124 g	6
Carbohidratos (g)	64 g	16 g	5
Proteínas (g)	5,9 g	1,5 g	2
Grasas Totales (g)	24 g	6 g	11
Grasas Saturadas (g)	17 g	4,3 g	19
Grasas Trans (g)	0,4 g	0 g	-
Fibra Alimentaria (g)	3,6 g	0,9 g	4
Sodio (mg)	22 mg	5,5 mg	-
<p>**% Valores diarios con base a una dieta de 2000 Kcal/8400 Kj. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas.</p>			

Dimensiones del alfajor:

Ancho: 60 mm

Largo: 60 mm

Alto: 20 mm

Presentaciones:

Display: Cada display o estuche, contiene 12 unidades y es la unidad mínima de compra para los PDV. El objetivo del display es exhibir el producto en el comercio.

Agrupado por 3: Esta presentación está destinada a la venta en góndolas de supermercados y consta de un envase secundario que agrupa 3 alfajores envasados individualmente.

Caja Bulto: Es la unidad mínima de venta mayorista. Para la presentación en displays, cada caja bulto contendrá 12 displays de 12 alfajores cada uno. Total, 144 alfajores.

En el caso de la presentación agrupado por 3 alfajores cada Caja Bulto contendrá 36 envases de 3 unidades. Total, 108 alfajores.

El servicio de atención de reclamos al cliente final lo ofrecerá nuestro cliente a través de su call center. En este primer contacto el representante de atención clasifica los reclamos en categorías y en los casos que se requiera solicitaran el producto al consumidor. Cuando estos reclamos tengan origen en la fabricación del producto serán derivados a nosotros para darle tratamiento y seguimiento con un plan de acción acorde al caso.

Ver Anexo, Reclamo y Plan de acción.

Desglose de la construcción de Precios en la cadena (2016):

Precio estimado de venta de Fábrica: \$ 3

Precio estimado de venta cliente B to B: \$ 5,10

Precio estimado de venta Mayorista: \$ 7,65

Precio estimado de venta del PDV: \$ 11.5 - \$ 14

Comunicación:

El lanzamiento del producto se dará a conocer a través de un comunicado de prensa de nuestro cliente que será publicado en la página web de la compañía y a través de las redes sociales donde tienen presencia.

La capacidad de distribución de esta empresa garantiza la posibilidad de llegar a todos los puntos de venta del país, kioscos, autoservicios y supermercados. Para lograr esto se realizarán distintas acciones con los distribuidores para la primera colocación y la posterior rotación.

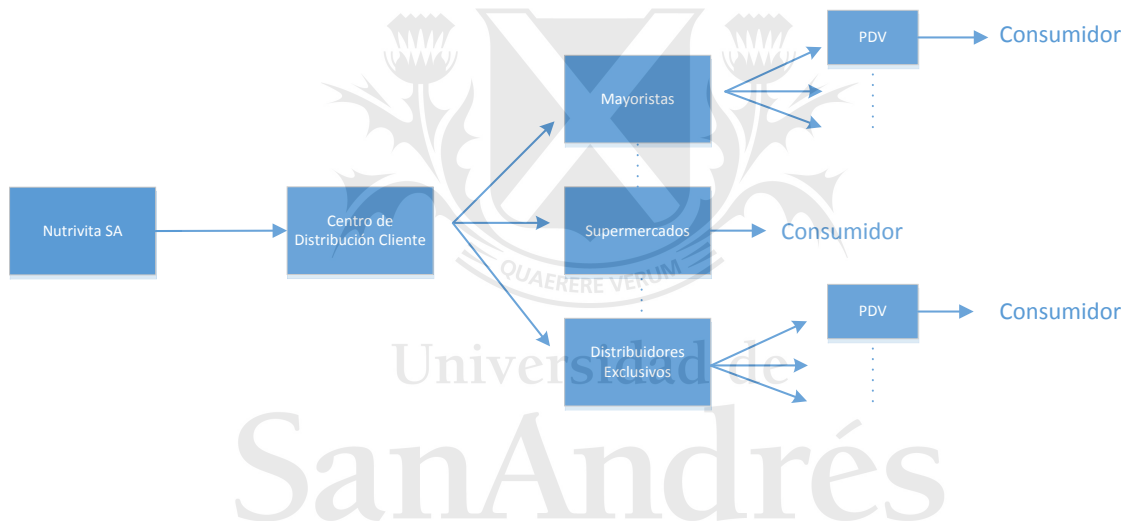
No se utilizarán en esta etapa medios masivos de comunicación, como TV, radio o gráficas.

Distribución:

En el modelo B2B la distribución del producto desde la salida de nuestra fábrica hasta el consumidor será resuelta por nuestro cliente. El producto será retirado listo para la venta desde nuestra fábrica y llevado al centro de distribución de nuestro cliente, para desde allí trasladarlo a los distintos canales de venta.

La distribución es una de las mayores fortalezas de nuestro cliente, sino la más importante, diferenciándolo del resto de las empresas que producen y comercializan golosinas en el país, y permitiéndole llegar con sus marcas a los Puntos de Venta de todo el país.

Figura 14: Esquema de distribución



Estructura Comercial de nuestro Cliente:

	Mayoristas	Supermercados	Distribuidores Exclucivos	Vendedores	Puntos de Venta Visitados
Total	1.937	87	379	6.948	774.536
Argentina	460	30	153	3.275	246.323
Brasil	759	21	104	2.231	253.633
Méjico	170	7	30	550	75.000
Chile	265	22	33	395	57.580
Perú	283	7	59	497	142.000

VII. El Plan de Producción

Ubicación:

Como se mencionó en el apartado “La Empresa” la primera alternativa para la instalación de la planta se encuentra en el Parque Industrial de Pilar. Adicionalmente a las facilidades que posee la ubicación, el Parque cuenta con los siguientes servicios:

- **Bomberos:** se ha instalado un Destacamento de Primera Intervención de los Bomberos Voluntarios del Pilar, el cual cuenta con dos Autobombas, un Camión Cisterna y un Camión HAZAP. El personal de Bomberos cuenta con guardia las 24 horas y un tiempo de respuesta de hasta 5 minutos para llegar a los extremos del Parque.
- **Policía:** hay una Subcomisaria de la Policía de la Provincia de Buenos Aires.
- **Sistema de Comunicaciones de Bomberos y Policía:** se ha implementando entre la Policía, los Bomberos y las empresas del PIP un Sistema de Comunicaciones el cual a través de Handies Digitales VHF/UHF de última generación permiten el manejo inmediato de situaciones que hacen a la Seguridad Física y/o Siniestral.

• **Aduana:** en el Centro Administrativo funciona una Delegación de la Aduana de Tigre en el que funcionarios de la AFIP agilizan los procedimientos para que las empresas realicen sus exportaciones.

• **UTN:** funciona también en el parque una delegación de la Universidad Tecnológica Nacional.

• **Bancos:** se encuentran sucursales de los bancos Provincia de Buenos Aires, Galicia, HSBC, Santander Rio y BBVA Francés.

• **Estación de Servicio:** dentro del parque funciona una estación de servicio de YPF con despacho de combustibles líquidos, gomería, taller de mecánica liviana y servicio de bar y restaurant.

• **Transporte Público:** desde la localidad de Pilar llegan al parque industrial tres líneas de colectivos: 176, 350 y 510. La duración del viaje es de 15 a 30 minutos dependiendo el destino del pasajero.

• **Centro Administrativo del Parque:** ubicado en el encuentro de calles 8 y 9 funciona el Centro Administrativo del Parque, el cual cuenta con los siguientes servicios o instalaciones:

o Administración del Parque: aquí se encuentran las oficinas del administrador del parque y sus colaboradores.

o Balanza de Camiones: brinda el servicio de pesaje de camiones mediante una Balanza Pública y Fiscal, electrónica.

o Correo Argentino: aquí funciona también una sucursal del correo argentino.

o Restaurantes: en el centro administrativo funcionan dos salones restaurantes operados por la empresa BETTER CATERING, uno de ellos brinda servicio de comidas rápidas y el otro ofrece menú a la carta.

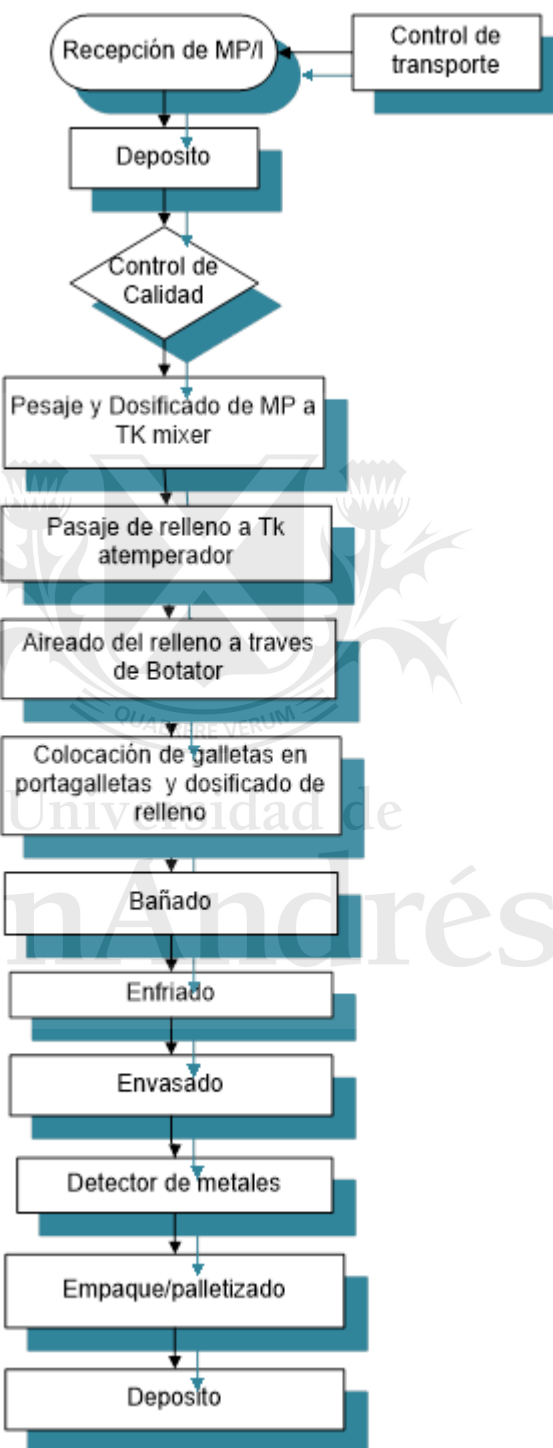
o Salón de Convenciones: para uso exclusivo de las empresas del parque industrial Pilar, las que pueden acceder a los salones del Restaurant como lugar de convenciones.

Adicionalmente por ser el municipio de Pilar uno de los polos industriales más grandes del país la oferta y demanda de trabajo es muy importante. El municipio cuenta con servicio de consultoría gratuito para las empresas para las búsquedas laborales.



Descripción del Proyecto y Proceso Productivo

1. Figura 15: Diagrama de flujo del proceso de elaboración



1- Recepción de Materias Primas/ Insumos:

Personal que interviene en el proceso:

1 Operario de depósito

1 Analista de Calidad

Previo a la descarga de las materias primas e insumos a recibir se realiza un control higiénico-sanitario del transporte y de la mercadería a fin de aprobar su descarga. La mercadería es descargada mediante zorra eléctrica y trasladada al depósito. Dichos productos se almacenan en depósito sobre pallets o canastos de acero.

El analista de calidad procederá a analizar mediante muestreo las materias primas e insumos ingresados según lo indicado en los planes de control, a fin de que solo se utilicen materias primas aprobadas y corroborar que cumplan con los parámetros especificados.

Por su parte el operario de depósito deberá realizar el ingreso administrativo de la recepción.

Los pallets serán debidamente identificados por tipo de material, indicando además fecha de recepción, vencimiento y si el material está aprobado por calidad para su utilización.

Materias Primas e insumos utilizados:

- Baños de repostería
- Rellenos grasos
- Grasa vegetal hidrogenada
- Dextrosa
- Azúcar impalpable
- Arroz integral
- Maíz
- Emulsionantes y aromatizantes
- Bobinas de polipropileno
- Cajas de cartón corrugado
- Film stretch

Los procesos implicados son:

2- Hidratación de Cereales:

Personal que interviene en el proceso:

1 Operador del Humectador

1 Analista de Calidad

Los equipos involucrados son: zaranda vibratoria, cámara de humectación, cámara de secado.

El cereal, que viene en bolsas de 25 Kg es despaletizado por dos personas para proceder al pesaje y mezcla adecuada del batch.

El cereal luego de su pesaje, es llevado en bandejas de 15 Kg al equipo humectador por medio de la zorra eléctrica. Luego es dosificado a la zaranda vibratoria que filtra los objetos extraños que pudieran estar en el arroz. La vibración de la zaranda impulsa al cereal a la cámara de hidratación que consta de picos rociadores que inyectan agua caliente (aprox 80°C) sobre el cereal que va sobre la cinta transportadora.

El cereal que sale del humectador se transfiere a una segunda cinta que lo transporta a la cámara de secado, donde el producto recibe aire forzado generando la suspensión del grano y reduciendo la humedad superficial del mismo.

Finalizado esta etapa el grano es almacenado en bandejas donde debe reposar como mínimo 40´ antes de utilizarlo en el equipo formador de galletas. Estas bandejas se colocan nuevamente en una estantería y se baja con la zorra eléctrica.

3- Formación de galletas / Termoformado:

Personal que interviene en el proceso:

1 Operador de la Maquina Formadora

3 Operarios de envasado de galleta

1 Analista de calidad

Equipo utilizado: Maquina elaboradora de galletas de arroz.

La elaboración de galletas se realiza mediante maquinas especiales que trabajan a temperaturas entre 200-300°C y ejercen una alta presión sobre el grano. Estas condiciones de presión y temperatura generan expansión/compresión del grano permitiendo que los granos se unan tomando la forma del molde.

A la salida de la máquina, la galleta es seleccionada y almacenada en bandejas para su posterior utilización en el equipo dosificador, cada bandeja almacena unas mil galletas.

4- Preparación de rellenos

Personal que interviene en el proceso:

1 Operador del equipo

El sistema de elaboración de cremas consta de:

1. Tanque mixer. Este es un tanque encamisado que contiene en su interior un eje con cuchillas, que genera la rotura y mezclado de los ingredientes que componen el relleno al tiempo que estabiliza la temperatura del relleno a unos 30°C.
2. Tanque atemperador: tanque pulmón que abastece al aireador y a la línea de dosificado. Este tanque mantiene la temperatura del relleno y abastece mediante una bomba al aireador y posteriormente a la línea de alfajores.
3. Aireador. Consta de un tanque encamisado, que enfría la crema y la agita mediante un eje con paletas que giran a gran velocidad provocando la aireación de la crema.

El sistema de cremas posee cuatro circuitos independientes de circulación de agua para el mantener las diferentes temperaturas de encamisado.

5- Dosificado y bañado de alfajores

Personal que interviene en el proceso:

1 Operador de la Maquina Dosificadora

4 Operarios

El relleno es dosificado por medio de un equipo denominado manifold. Este equipo consta de 11 boquillas a presión, que dosifican el relleno en la primer galleta.

El manifold presenta un encamisado en sus laterales, cuya regulación de temperatura permite mantener una consistencia óptima de crema para su correcto dosificado y evita que se solidifique tapando los picos.

Luego de la etapa de dosificado el alfajor pasa por la bañadora, en la que una cortina lo cubre con el baño correspondiente, posteriormente es soplado con aire caliente para elimina el excedente y lograr un gramaje controlado.

6- Secado y envasado

Personal que interviene en el proceso:

1 Maquinista

5 Operarios

1 Analista de calidad



El proceso continúa con el pasaje del producto por un túnel de frío a fin de estabilizarlo y acondicionarlo para su embalaje. Por último el envasado se realiza mediante envasadora del tipo flowpack. A la salida se deposita sobre una cinta transportadora con detector de metales que controla la presencia de metales ferrosos, no ferrosos e inoxidable. El producto se apila en una cinta para el envasado manual, en displays y cajas bulto, para su posterior palletizado.

El área de envasado se mantiene refrigerada a fin de evitar el deterioro del producto.

7- Palletizado y almacenamiento

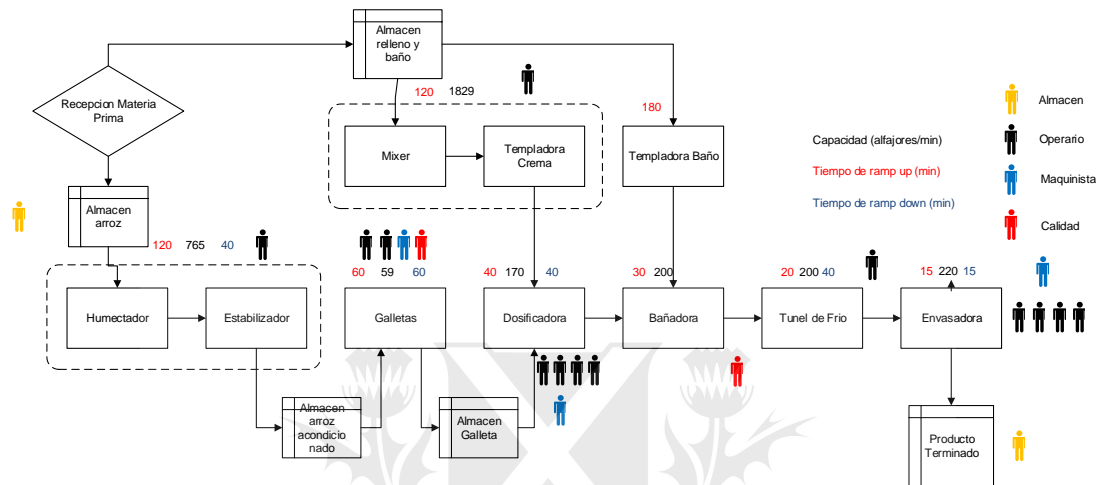
Personal que interviene en el proceso:

1 Operario de Almacén

1 Analista de calidad

Los pallets son stretchados y llevados al depósito de producto terminado. El depósito esta acondicionado en temperatura para conservar adecuadamente el producto.

Figura 16: Diagrama de flujo y capacidad productiva por etapa del proceso.



En el anexo 2 puede observarse el plano del predio con los detalles de planta, distribución de los equipos productivos y flujos de circulación.

Análisis del cuello de botella

En el siguiente cuadro se muestran las capacidades productivas de cada una de las etapas

Actividad / Recurso	Capacidad (kg/h)	Capacidad (Alfajores/min)	Utilizacion	Capacidad (Alfajores/h)	Tiempo de ramp up	Tiempo de ramp down
Humectador	500	765	7,7%	45.872	120	40
Galletas	30	59	100,0%	3.529	60	60
Dosificadora	255	170	34,6%	10.200	40	40
Bañadora	300	200	29,4%	12.000	30	0
Tunel	300	200	29,4%	12.000	20	40
Envasadora	330	220	26,7%	13.200	15	15

VIII. Costos y Finanzas

A continuación en el siguiente cuadro se presentan los costos fijos y variables para los distintos escenarios de producción, poniendo en primer lugar el escenario más posible que son las 30Tn mensuales. Cabe destacar que la variación en los costos fijos para los distintos escenarios se da; en el caso de los Sueldos, por aumento o disminución de horas hombre y

variación en la cantidad de recursos humanos, y para los ítems Seguridad y Comedor son las variables de ajuste en el caso de tener que trabajar por debajo de las 30Tn.

Dentro de los gastos generales se contemplan gastos extraordinarios de; mantenimiento, compras de equipos e insumos de laboratorio y gastos de seguridad e higiene.

Escenario	%	30 Tn	45 Tn	25Tn.	20Tn
Ingresos		\$ 1.965.000,00	\$ 2.947.500,00	\$ 1.637.500,00	\$1.310.000,00
Costos Variables		\$ 898.000,00	\$ 1.344.375,00	\$ 701.390,00	\$ 559.488,00
Materia Prima	41,2%	\$ 798.000,00	\$ 1.197.000,00	\$ 621.390,00	\$ 499.488,00
Scrap	5,2%	\$ 100.000,00	\$ 147.375,00	\$ 80.000,00	\$ 60.000,00
Costos Fijos		\$ 1.039.099,17	\$ 1.120.099,17	\$ 919.000,00	\$ 807.000,00
Sueldos	34,1%	\$ 660.000,00	\$ 726.000,00	\$ 610.000,00	\$ 500.000,00
Alquiler	6,2%	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00
Energía	0,6%	\$ 12.000,00	\$ 17.000,00	\$ 10.000,00	\$ 8.000,00
Seguridad	1,5%	\$ 28.099,17	\$ 28.099,17	\$ -	\$ -
Comedor	2,1%	\$ 40.000,00	\$ 50.000,00	\$ -	\$ -
Mantenimiento	1,5%	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Laboratorio	0,8%	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Alquiler de Maq.	1,8%	\$ 34.000,00	\$ 34.000,00	\$ 34.000,00	\$ 34.000,00
Gs.Generales	5,2%	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
COSTO TOTAL		\$ 1.937.099,17	\$ 2.464.474,17	\$ 1.620.390,00	\$1.366.488,00
Margen Bruto	1%	\$ 27.900,83	\$ 483.025,83	\$ 17.110,00	\$ (56.488,00)
<i>Margen Bruto</i>		1%	16%	1%	-4%

En el siguiente cuadro se muestra la composición del precio unitario por Kg. Dado que los costos fijos ubican el punto de equilibrio cercano a las 30Tn de venta de producto, una de las variables de ajuste para los escenarios de venta por debajo de esta cantidad es el precio de venta. De esta manera se determina como debería variar el precio por Kg para “correr” el punto de equilibrio en los escenarios de venta por debajo de las 30 Tn.

							Kg por BU		
ALF.ARROZ 25G Sabor DDL							3,600		
							Volúmen		
							30 tn	25 tn	20 tn
MATERIAS PRIMAS									
Descripcion	UM	Cant. Teórica	Merma	Consumo Final	Precio	Costo por BU	Costo por Kg	Costo por Kg	Costo por Kg
ARROZ DOBLE CAROLINA INTEGRAL	KG	0,616	30,74%	0,805	\$ 10,803	\$ 8,698	\$ 2,416	\$ 2,416	\$ 2,416
ARROZ YAMANI INTEGRAL	KG	0,479	30,74%	0,626	\$ 10,803	\$ 6,765	\$ 1,879	\$ 1,879	\$ 1,879
BANO DE REP SA S/TACC	KG	1,195	14,16%	1,364	\$ 29,620	\$ 40,415	\$ 11,226	\$ 11,226	\$ 11,226
RELLENO GRASO DDL S/TACC	KG	1,181	9,08%	1,288	\$ 31,880	\$ 41,062	\$ 11,406	\$ 11,406	\$ 11,406
MAIZ X 25 KG	KN	0,274	30,74%	0,358	\$ 7,017	\$ 2,511	\$ 0,697	\$ 0,697	\$ 0,697
Subtotal costo Materias Primas		3,745					\$ 27,625	\$ 27,625	\$ 27,625
SUELDOS Y COSTOS DE FABRICACIÓN									
Scrap							\$ 2,100	\$ 1,980	\$ 1,800
Gas/Electricidad							\$ 1,690	\$ 1,620	\$ 1,520
Mano de Obra							\$ 27,470	\$ 30,130	\$ 34,720
Seguridad							\$ 2,280	\$ 1,140	\$ -
Amortizaciones							\$ 1,520	\$ 1,520	\$ 1,520
Laboratorio							\$ 0,819	\$ 0,819	\$ 0,819
Impuestos-Comisiones Bancarias							\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67
Alq. Maq. De Galletas							\$ 2,33	\$ 2,80	\$ 4,56
Gs. Generales							\$ 3,04	\$ 3,65	\$ 4,56
Alquiler							\$ 5,02	\$ 6,02	\$ 7,53
Subtotal costoS Directos e Indirectos							\$ 46,940	\$ 50,349	\$ 57,701
Margen Sobre Costo (9.86%)							\$ 4,628	\$ 4,964	\$ 5,689
Precio de Venta Final x Kg							\$ 79,194	\$ 82,939	\$ 91,015
Precio de Venta Final x BU							\$ 285,098	\$ 298,580	\$ 327,654

Flujo de fondos para el primer año:

En el siguiente cuadro se muestra el pronóstico de ventas en toneladas abierto por variedad de producto y marca para el primer año de la operación. Y valorizado en la primera línea.

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas totales (miles de \$)	800	900	1.000	1.100	1.200	1.600	1.800	1.700	1.400	1.100	1.000	800
Ventas totales (Tn)	20,03	22,53	25,03	27,53	30,04	40,05	45,06	42,55	35,04	27,53	25,03	20,03
Marca A												
Sabor 1	7,01	7,88	8,76	9,64	10,51	14,02	15,77	14,89	12,27	9,64	8,76	7,01
Sabor 2	5,01	5,63	6,26	6,88	7,51	10,01	11,26	10,64	8,76	6,88	6,26	5,01
Marca B												
Sabor 1	5,61	6,31	7,01	7,71	8,41	11,21	12,62	11,91	9,81	7,71	7,01	5,61
Sabor 3	2,40	2,70	3,00	3,30	3,60	4,81	5,41	5,11	4,21	3,30	3,00	2,40

Basado en el pronóstico previo se muestra el flujo de fondo para el primer año de operación. Como puede observarse en el primer año la línea correspondiente a la materia prima (MP) se encuentra en cero todos los meses, ya que todos los materiales necesarios para la producción, tanto la materia prima como material de empaque, serán provistos por el cliente. Este acuerdo disminuye la necesidad de inversión inicial en capital de trabajo. Para el segundo año se contempla modificar esta situación pasando a nuestras manos la responsabilidad por la compra y abastecimiento de la materia prima, es por esto que en la

proyección a 5 años está contemplado este gasto, como así también incorporado al precio de venta.

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas	800,0	900,0	1.000,0	1.100,0	1.200,0	1.600,0	1.800,0	1.700,0	1.400,0	1.100,0	1.000,0	800,0
inversion	-3.276,0											
Gastos	-648,0	-650,0	-753,0	-840,0	-890,0	-910,0	-1.010,0	-1.020,0	-1.020,0	-1.020,0	-1.035,0	-1.035,0
MP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Alquiler	-120,0	-120,0	-120,0	-120,0	-120,0	-120,0	-120,0	-120,0	-120,0	-120,0	-120,0	-120,0
Energía	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0
Sueldos	-400,0	-400,0	-500,0	-550,0	-600,0	-600,0	-660,0	-660,0	-660,0	-660,0	-660,0	-660,0
Seguridad	-28,0	-28,0	-28,0	-28,0	-28,0	-28,0	-28,0	-28,0	-28,0	-28,0	-28,0	-28,0
Comedor	-20,0	-20,0	-20,0	-20,0	-20,0	-40,0	-40,0	-40,0	-40,0	-40,0	-40,0	-40,0
Mantenimiento	-15,0	-15,0	-15,0	-20,0	-20,0	-20,0	-20,0	-30,0	-30,0	-30,0	-45,0	-45,0
Laboratorio	-5,0	-7,0	-10,0	-12,0	-12,0	-12,0	-12,0	-12,0	-12,0	-12,0	-12,0	-12,0
Otros Gastos	-50,0	-50,0	-50,0	-80,0	-80,0	-80,0	-120,0	-120,0	-120,0	-120,0	-120,0	-120,0
Margen Bruto	-3.124,0	250,0	247,0	260,0	310,0	690,0	790,0	680,0	380,0	80,0	-35,0	-235,0
Impuestos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IIBB	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ganancias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
FF Operativo	-3.124,0	250,0	247,0	260,0	310,0	690,0	790,0	680,0	380,0	80,0	-35,0	-235,0

De acuerdo al pacto fiscal vigente en la provincia de Buenos Aires para ciertas actividades de la industria, se exime del pago del impuesto de ingresos brutos a la Fabricación de golosinas entre otras.

Flujo de fondo para los primeros 5 años:

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		14.400,0	25.451,0	31.889,6	48.844,3	55.423,0
inversion	-3.276,0	0,0	-1366,5			
Gastos	-4.109,0	-10.831,0	-20.305,7	-27.334,8	-35.220,3	-40.952,0
MP			-6.617,3	-8.291,3	-12.699,5	-14.410,0
Alquiler		-1.440,0	-1.749,1	-2.837,8	-3.072,0	-3.625,0
Energía		-120,0	-152,7	-206,7	-248,4	-293,1
Sueldos		-7.010,0	-8.918,1	-12.073,4	-14.512,2	-17.124,4
Seguridad		-336,0	-427,5	-578,7	-695,6	-820,8
Comedor		-380,0	-483,4	-654,5	-786,7	-928,3
Mantenimiento		-305,0	-388,0	-525,3	-631,4	-745,1
Laboratorio		-130,0	-157,5	-255,5	-276,6	-293,9
Otros Gastos		-1.110,0	-1.412,1	-1.911,8	-2.297,9	-2.711,6
Margen Bruto	-7.385,0	3.569,0	3.778,8	4.554,7	13.623,9	14.471,0
Impuestos		0,0	-1.322,6	-1.594,2	-4.768,4	-5.064,8
IIBB		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ganancias		0,0	-1322,58	-1594,16	-4768,38	-5064,83
FF Operativo	-7.385,0	3.569,0	2.456,2	2.960,6	8.855,6	9.406,1

VNA	\$ 5.267.400
Tasa de corte	25%
TIR	50%
Periodo de Recupero	2 años y medio

Utilizando una tasa de descuento de 25%, similar al rendimiento de los bonos LEBAC y al de los fondos de inversión que podemos categorizar de riesgo Bajo/Medio, se obtiene en un VAN de \$5.267.400 con una tasa interna de retorno de la inversión de 50% y un periodo de recuperó de la inversión de dos años y medio. Lo que hace de este un proyecto muy atractivo para el escenario de ventas esperado.

IX. Inversión requerida y propuesta de financiamiento

Compra de equipos:

- Sistema de Humectación y estabilización del Cereal
- Maquinas formadoras de galleta
- Dosificadora
- Bañadora
- Túnel de Frio
- Envasadora
- Transportes y automatismos
- Fechadores

La compra de estos equipos requiere una inversión de USD 470.000. Adicionalmente a esta inversión debe sumarse los gastos de implementación que demandara la puesta en marcha en la que se incluyen los costos fijos de alquiler y sueldos, y los gastos necesarios para acondicionar la planta y equipamiento, detallados en el diagrama de Gantt. Se estima que el periodo de puesta en marcha será de 1 año, demandando esta etapa USD 250.000.

El financiamiento para la compra de equipos y puesta en marcha provendrá de inversores privados quienes serán los socios que conformaran la SA.

X. Conclusiones

A lo largo de este trabajo hemos visto que la información de mercado muestra un gran crecimiento de este producto en sus 3 primeros años de vida, tanto es así que logró captar la atención de Molinos Rio de la Plata que adquirió la marca líder de este producto, y junto con ellos, la aparición de nuevos competidores. El boom del alfajor de arroz no solo despertó el interés de nuevos competidores en este producto, sino que también evidenció la oportunidad latente dentro del segmento de “snacks saludables” que venía sumando varios años y algunos productos con crecimiento sostenido y dejan a la luz que más que una moda, es una tendencia.

Por otro lado basándonos en un análisis estratégico, es que se decide abordar la oportunidad del alfajor de arroz a través de un acuerdo con una de las grandes empresas alimenticias del país, como modo de diferenciarse del resto de los actuales competidores y nuevos entrantes. Lo que también habilita la posibilidad de ampliar el proyecto con el desarrollo de nuevos productos a base de arroz que complementen la oferta saludable de snackeo. El análisis estratégico también deja ver la posición de poder dominante de nuestro cliente en esta relación, dado que el proyecto en esta magnitud y tal como se planteó en detalle a lo largo de este trabajo, es viable solo con la venta asociada que esta empresa puede generar, haciendo realidad las proyecciones contempladas en el análisis financiero y que arrojan una VAN y TIR atractivas para definir la apuesta por este proyecto. Sin dudas este es el punto de mayor riesgo dentro del análisis de esta oportunidad, y es por este análisis que se decide acotar este riesgo con las cláusulas contractuales ya mencionadas, que contemplan un volumen de compra mínimo, un plazo mínimo y especifica las distintas variables de ajuste de precio. Sin dudas el poder de cumplir las proyecciones de venta por parte de nuestro cliente es uno de los factores claves en el éxito de este proyecto, el otro factor clave para poder concretar esta oportunidad se encuentra en nuestras manos, y es llevar a cabo la correcta implementación del sistema productivo y del sistema de calidad con la eficiencia y

estándares propuestos como objetivo que permitan lograr la diferenciación estratégica con el resto de los competidores.

XI. Equipo

- Mariano Denápole. Licenciado en Economía en la Universidad de Buenos Aires. Miembro Fundador de la empresa Nutrivita SA y 3 años de experiencia en la consultora financiera Delphos Investment.
- Gerardo Nicolás Rigioli. Estudiante Avanzado de la carrera de Abogacía en la Universidad Católica Argentina. Miembro Fundador de la Empresa Nutrivita SA - 7 años en el estudio jurídico Rigioli
- Sergio Fernando Pérez. Ingeniero Electrónico en la Universidad Tecnológica Nacional. MBA en la Universidad San Andrés.
- Noelia Berra. Licenciada en Alimentos en la Universidad del Salvador.
- Juan Manuel Chavez. Licenciado en Diseño-Imagen-Sonido (Universidad de Palermo)
- Georgina Briossi. Licenciada en Recursos Humanos (Universidad del Salvador). Master en Psicología Organizacional y Gerencial. 4 años como analista de Recursos Humanos en O.S.D.I.P.P
- Angela Romero. Ingeniería en Alimentos (Universidad de La Salle - Colombia). Maestría en Bromatología y Tecnología de la Industria de Alimentos (UBA).

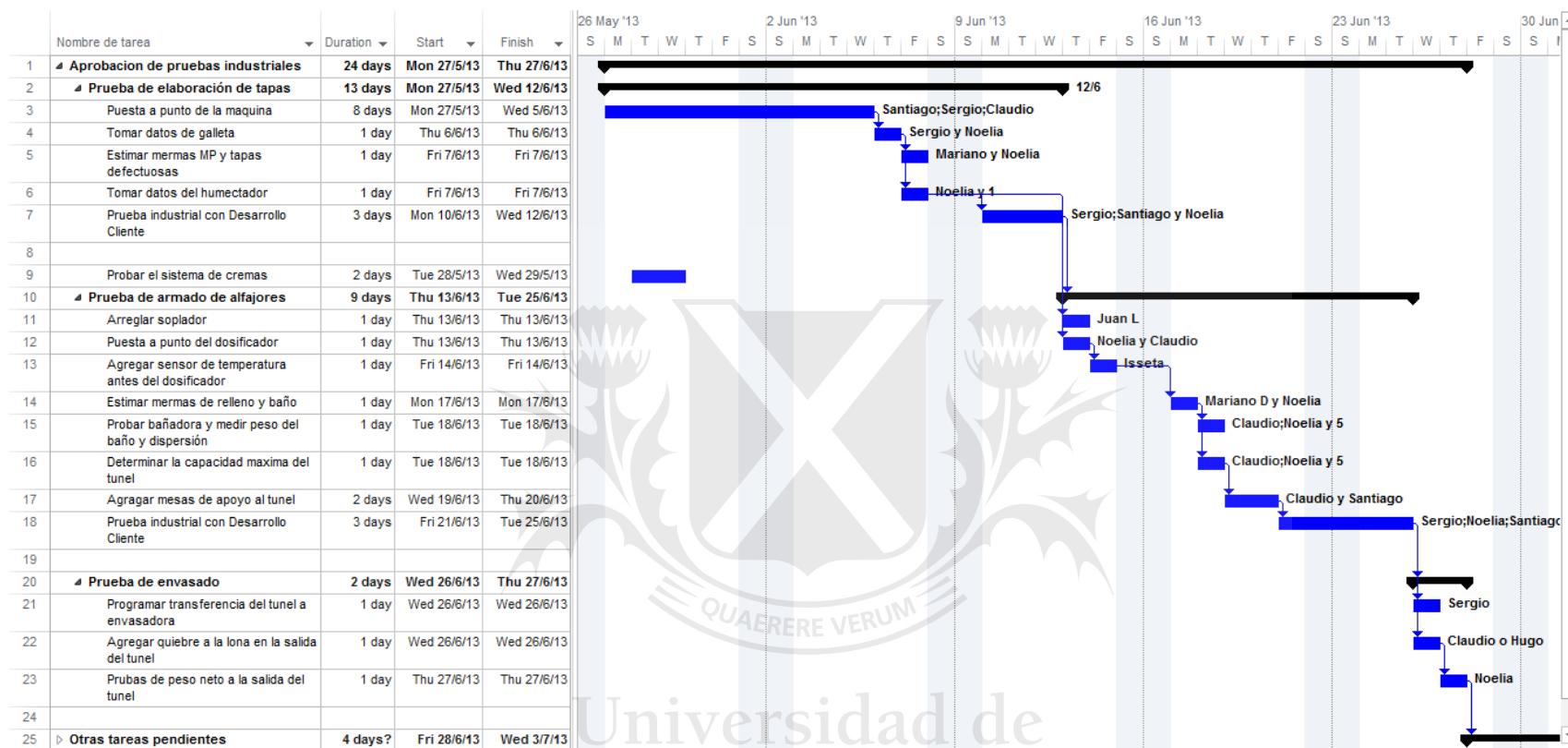
XII. Bibliografía

- Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman, Manoj K. Malhotra, 2007 8a Edicion, “Operations Management”.
- Linda Pinson, Jerry Jinnett, 1996 3a Edición, Anatomy of a Business Plan.
- Bertagnini Armando, “Management, como entenderlo, aplicarlo y aprenderlo”
- Porter, M. (1998) “Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors”
- Porter, M. (1996) “What is Strategy”. Harvard Business Review Nov-Dec.
- Porter, M. (1999) “Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusions”

- Osterwalder A. & Pigneur Y (2010) “Business Model Generation”
- Claves, 2013. Análisis de coyuntura del mercado argentino de golosinas.
- Apertura, 2013. Más que dulces, saladas.
- Strategy+business magazine, 2011, Tom Igoe y Catarina Mota.
- The Grocery Eye, 2015. Identifying consumer perceptions towards food and drink.
- Anuario Golosinas 2014, Informe Sectorial N°4, Lic. Leandro Marcarian, Area de Estudios Sectoriales – Dirección de Agroalimentos.
- Snack Attack, Nielsen 2014, What Consumers Are Reching For Around the World.
- iEco, 2013 “La guerra de los alfajores de arroz suma nuevos rivales”, <http://www.ieco.clarin.com/>
- Quality Assurance & Food Safety, 2014, Get Ready for 2015, <http://www.qualityassurancemag.com>

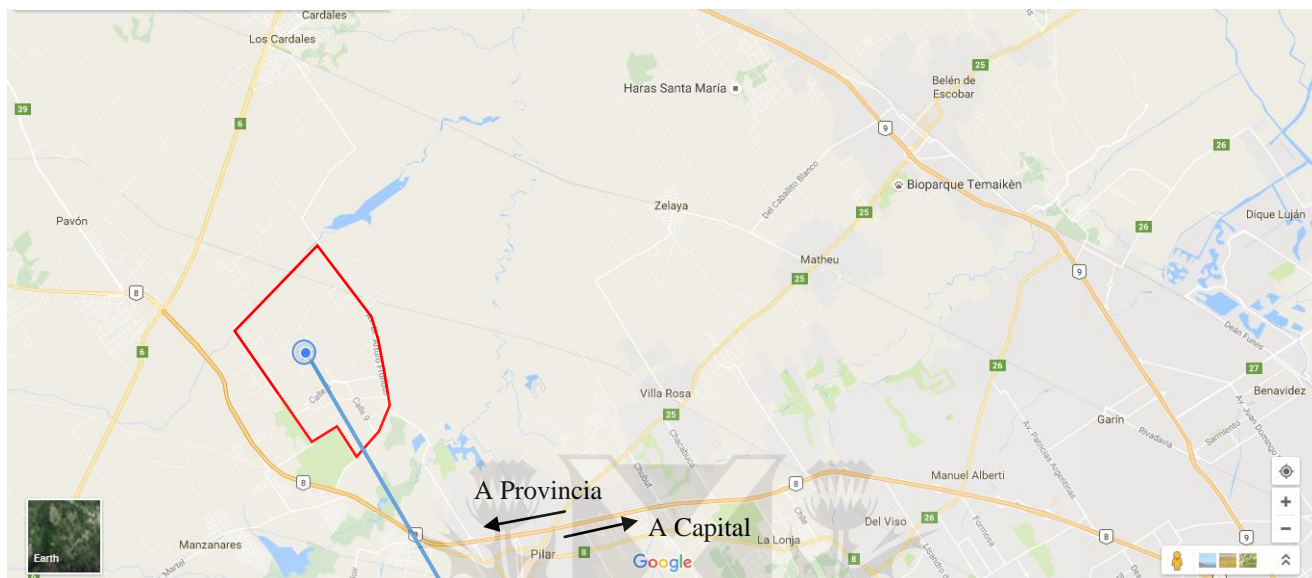


Anexo 1: Plan de Implementacion



Anexo 2: Ubicación del parque Industrial y la planta

En rojo sobre el primer mapa se delimita el perímetro que rodea al parque industrial Pilar, mientras que en la captura satelital se identifica el predio donde se encuentra la planta.



Anexo 3: Plano de Planta, Lay Out con distribución de equipos y personal

