



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Maestría en Marketing y Comunicación**

**Plan de Negocios  
Emprendimiento Galletas tipo Obleas Sin Tacc  
“WALK – Disfruta del camino”**

**Autor: Ariel A. Nosdeo**

**DNI: 28.445.907**

**Mentor: Sergio Postigo**

**Buenos Aires**

**Julio 2018**



Universidad de  
**San Andrés**

MAESTRÍA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN

Plan de Negocios

**Emprendimiento Galletas tipo Obleas Sin Tacc  
(CONFIDENCIAL)**

**“WALK - Disfruta del camino”**

**Alumno: Ariel A. Nosdeo**

**DNI: 28.445.907**

**Mentor: Sergio Postigo**

## Agradecimientos

Al momento de agradecer quiero destacar que fueron muchas las personas que contribuyeron, y a su vez experiencias, esfuerzo y dedicación lo que hoy me permite el haber llegado a este punto. En consecuencia quiero poder agradecer en primer lugar a mis profesores de todos los niveles educativos, quienes me guiaron y me instruyeron con las herramientas necesarias para poder darle contenido al proyecto en cuestión. Dentro del ámbito laboral a mis colegas, empresarios y compañeros quienes me fueron guiando y me brindaron experiencias que se transformaron en conocimientos. Por el lado de lo afectivo a mis amigos quienes siempre me aconsejaron y me apoyaron en todo momento, y por último y fundamentalmente a mi familia quienes hicieron su mayor esfuerzo para educarme y transferir los valores que me formaron como persona.



Muchas Gracias a todos!

Universidad de  
**San Andrés**

## Contenido

---

TABLA DE ILUSTRACIONES .....	5
Resumen Ejecutivo.....	6
<b>Introducción al negocio</b> .....	7
La Oportunidad .....	9
El Macro y Micro entorno.....	10
Análisis PESTEL (político, económico, entorno, social, tecnológico, legal).....	18
Político-Legal: .....	18
Socio - Económico:.....	20
Tecnología .....	22
Ecología.....	23
El tamaño del Mercado.....	26
Mercado Galletas DULCES .....	29
Demanda Estimada WALK .....	32
El Modelo de Negocio .....	33
Introducción.....	33
RELACIÓN CON EL CLIENTE.....	34
ACTIVIDADES CLAVE .....	34
RECURSOS CLAVE .....	34
PROPUESTA DE VALOR .....	34
ALIANZAS.....	35
FUENTE DE INGRESOS .....	35
ESTRUCTURA DE COSTOS .....	36
SEGMENTO DE CLIENTES.....	36
CANALES (segmento de Cliente Comercial).....	37
VENTAS.....	38
Plan de Marketing.....	38
Producto.....	38
Distribución.....	40
Precio.....	42
Publicidad y Promoción: .....	45
El Plan Operativo .....	49
Equipo .....	49
La empresa.....	50
Posiciones Críticas.....	51
Supply Chain .....	53
<b>KPI's</b> a considerar:.....	57
Políticas de Calidad.....	58

Plan de producción.....	58
El Plan Económico - Financiero.....	59
Ingresos (en \$ARG).....	60
Estructura de Costos.....	60
Presupuesto de Marketing: .....	62
Rentabilidad.....	63
Conclusiones .....	65
Anexos.....	66



Universidad de  
**San Andrés**

## TABLA DE ILUSTRACIONES

---

Ilustración 15 Fuerzas Competitivas: Michael Porter .....	14
Ilustración 2 Categorías sin TACC por Empresa. Fuente: www.google.com .....	15
Ilustración 3 Pestel Análisis .....	18
Ilustración 4 RSE Importancia según el Consumidor. Fuente: TNS Gallup (2010) .....	24
Ilustración 5 El RSE y las Empresas.....	25
Ilustración 6 RSE: expectativas de los consumidores.....	25
Ilustración 7 Mercado de las Galletitas en la Argentina .....	26
Ilustración 8 Datos estadísticos mercado galletitas en Argentina .....	27
Ilustración 9 Mercado de galletitas por familias: Dulces y Saladas .....	27
Ilustración 10 Producción de Galletitas y Bizcochos .....	29
Ilustración 11 Participación Galletas Dulces por familia .....	30
Ilustración 12 Participación Galletas Dulces por empresas .....	30
Ilustración 13 Estacionalidad Galletitas en la Argentina .....	31
Ilustración 14 Demanda Estimada Proyecto Walk.....	32
Ilustración 15 Participación Walk: Primer año .....	32
Ilustración 16 Modelo Canvas: Aplicado en proyecto Walk.....	34
Ilustración 17 Alternativas de Innovación en Alimentos.....	39
Ilustración 18 Estructura de Canales de Distribución Consumo Masivo .....	41
Ilustración 19 Segmentos por Canal .....	42
Ilustración 20 Propuesta de Precio proyecto Walk .....	43
Ilustración 21 Posicionamiento de precio unitario Walk.....	43
Ilustración 22 Posicionamiento de precio por kilo Walk.....	44
Ilustración 23 Posicionamiento de precio por canal Walk .....	44
Ilustración 24 Categorización de adoptadores en base a su nivel innovación .....	46
Ilustración 25 Diagrama de Posicionamiento de Marcas.....	47
Ilustración 26 Modelo de Cadena de Valor: Michael Porter .....	51
Ilustración 27 Procesos de la cadena de abastecimiento.....	54
Ilustración 28 Supply Chain: modelo de decisiones .....	55
Ilustración 29 Plan de Producción Walk .....	59
Ilustración 30 Proyectado Inflación.....	59
Ilustración 31 Proyección ingresos.....	60

## Resumen Ejecutivo

---

El proyecto consiste en la producción de alimentos libre de gluten (sin TACC), y más específicamente dentro de la categoría Galletas, la familia de las Obleas.

El mercado en cuestión, posee en la actualidad un gran potencial en función a la detección cada vez mayor de personas que padecen de celiaquía, y a su vez aquellos que sin padecer la enfermedad optan por consumir este tipo de alimentos. Otro factor fundamental por el cual se considera su potencial, es la actual barrera de entrada debido a que no existe una compañía con esta maquinaria y una fábrica habilitada para el sin TACC, que pueda producir este tipo de alimentos en la Argentina y se puede afirmar por la investigación realizada que no se ha encontrado un producto de estas características en todo Latinoamérica.

En cuanto a las maquinarias, el capital de trabajo y el know how productivo, será aportado en su totalidad por la empresa asociada, mientras que la labor estratégica y ejecutiva, la responsabilidad por el crecimiento del proyecto y la visión de negocio será mi persona quien lleve a cabo esa tarea. La planta productiva, la administración y el centro de distribución central se encuentra ubicado en el Partido de Lujan, Prov. De Buenos Aires y desde ese punto saldrán los productos hacia todos los clientes del País.

Los números del negocio se posicionan en un objetivo en el primer año de 145 ton(17%), considerando una máxima capacidad de producción anual de 840 ton(100%). La facturación del primer año se estima en \$27.5mln (pesos argentinos), influidos por un alto costo base de materias primas y distribución, alcanzamos una Contribución marginal porcentual para el primer año del 42%.

Los costos fijos del negocio se ajustan al start up con el objetivo de alcanzar un negocio en punto de equilibrio para el primer año móvil.

Por último se destaca que el valor por lo saludable se incrementa a nivel mundial, el valor por el equilibrio de las cosas llegó para quedarse en una importante parte de la población y contagia cada vez más a las distintas generaciones de consumidores. Esto motiva a crear un producto que en definitiva guste, cuide la salud y seguramente haga feliz a aquellos que solo puedan o deseen comer productos con estas características.

**E**l negocio en cuestión se origina en un emprendimiento vinculado a la industria alimenticia, y específicamente al desarrollo de alimentos sin TACC. La industria comenzó su etapa de crecimiento cuando se comenzó a divulgar esta enfermedad que afecta al sistema digestivo del 1% de la población Argentina, y en consecuencia se generó un negocio sólido y diversificado de alimentos y servicios vinculado a aquellas personas que padecen de celiaquía. Hoy el negocio ya más atomizado continúa dando oportunidades para aquellos que deseen producir alimentos derivados del sin TACC, ya que la divulgación de productos sin este tipo de harinas, hizo que muchas personas con tendencia a la alimentación saludable se vuelquen al consumo de aquellos productos que se benefician con el claim pasivo “libres de...”<sup>1</sup>, logrando así ampliar un mercado que al día de hoy no encontró su techo.

Esta tendencia es la que hoy permite utilizar una lógica en función al tamaño del mercado potencial, ya que al ser una industria relativamente nueva en lo que refiere al consumo masivo carece de información suficiente pero el mercado de la denominada categoría saludable más las aplicaciones en este segmento que se hicieron sobre el arroz como principal materia prima de esta nueva categoría hacen que se pueda presentar un negocio con mayor certidumbre.

<sup>2</sup>En función al mercado de galletas en la Argentina, y el cual posteriormente será detallado, es uno de los negocios manufacturados de alimentos más importantes del país, contando con una producción anual que supera las 500mil toneladas anuales, con un consumo promedio que se ubica entre los líderes a nivel mundial de 12tn per cápita, junto a países como Bélgica y Holanda. A su vez son grandes compañías las que participan y dominan el negocio como ser Arcor, Mondelez, Pepsico o Granix entre otras, pero a su vez la alta penetración de la categoría se produce debido al resurgimiento de Pymes consolidadas las cuales hacen fuerte este negocio en toda la Argentina y los canales de venta y distribución que fueron creciendo y diversificándose para responder a las necesidades del consumidor y lograr así que las galletitas no sean solo una colación, sino que se transformaron en parte fundamental de la dieta diaria de los argentinos.

---

<sup>1</sup> Diario la Vanguardia. Isabel Conde “5 claves para entender la fiebre por los productos “sin”. Última modificación febrero 2017. <http://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20170222/42202264655/claves-entender-fiebre-productos-libre-de-sin.html>

<sup>2</sup>Ing. en Alimentos Elizabeth Lezcano 2011 “Informa de producto Galletitas y Bizcochos”

[http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/GalletitasBizcochos\\_2011\\_12Dic.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/GalletitasBizcochos_2011_12Dic.pdf)

El negocio tiene como fin producir los alimentos antes mencionados dentro de la categoría Galletas y Golosinas. El producto en cuestión es todo aquello derivado de la familia de las Obleas, un producto relleno de alto volumen que dentro del segmento no posee competencia, y que solo a través de Molinos Río de la Plata con su marca Gallo fueron quienes se posicionaron con una “oblea” bañada pero solo como denotativo de la categoría, ya que no responde a lo que es una oblea tradicional del mercado Argentino. Es de esta manera que se buscará abastecer el negocio a través del canal de las Dietéticas para aquellos consumidores que puntualmente deseen encontrar un producto Sin TACC, en paralelo al canal tradicional y por último se abastecerá al canal moderno (supermercados e hipermercados).

Cabe destacar que la ocasión y hábitos de consumo en nuestro país de la categoría galletas, difieren ampliamente a los mercados de otras partes del mundo, incluso de países limítrofes, en donde en nuestro país este tipo de productos es considerado una comida principal (desayuno, almuerzo, colación, cena), mientras que en otros mercados se adhieren más al concepto de golosinas o Snacks y esto se refleja en un menor consumo.

<sup>3</sup> La necesidad de llevar una dieta Sin T.A.C.C. es obligatoria para los celíacos, así como la incorporación de alimentos naturales e industrializados aptos. En nuestro país no es tarea sencilla ya que el 80 % de los alimentos procesados industrialmente contienen gluten.

El gluten puede estar presente en los alimentos como: espesante, colorante, aromatizante, almidones, etc. Incluso, alimentos que no contienen TACC pueden elaborarse y/o envasarse en líneas donde existan productos que contienen gluten y de esta manera generar una contaminación cruzada.

En nuestro país no basta con leer las etiquetas de los productos, ya que muchas veces se desconocen los nombres técnicos de los ingredientes que aparecen en la composición, en donde puede estar presente el gluten, por lo que resulta indispensable conocer qué alimentos industrializados son libres de gluten.

---

<sup>3</sup> Estrato obtenido del sitio web de la Asoc. Celiaca Argentina ([www.celiaco.org.ar](http://www.celiaco.org.ar))

El negocio de los productos alimenticios destinados a los celíacos no es al día la fecha algo novedoso, pero la industria fue creciendo con el paso de los años a través de un modelo que fue evolucionando con el tiempo y que al día de hoy nos presenta un desarrollo sostenido en diferentes ámbitos como se verá reflejado en el contenido del plan y que involucra no solo variables internas como puede ser el mejoramiento de la productos a través de la tecnología de los alimentos, sino también por variables externas como las legales que fueron dándole al negocio un marco de responsabilidad y ética que lleva al mercado a lograr mayores niveles de calidad.

Es así que entendemos que surgen oportunidades en nuestro emprendimiento, algunas de ellas referidas a producto, otras a las necesidades de obtener productos con mayor valor agregado en el canal tradicional y a la segmentación que a continuación será descrita en su totalidad, y que nos muestra en detalle la intención de captar al público tanto celíaco, como al no celíaco al cual considerando a este último permitirá alcanzar un volumen mayor de negocio.

Tipos de Segmento:

- o Socioeconómico: si bien en la actualidad se comenzó a analizar esta segmentación por Capacidad de Consumo<sup>4</sup>, se utilizará una herramienta más habitual en la cual el target es *C amplio*, considerando entonces por clases Medio baja – Medio - Medio Alta.
- o Estilo de vida: las ocasiones de consumo como ser el snack para el colegio/desayuno/merienda, son fundamentales considerarlas ya que son propias de la categoría galletas tanto para celíacos como aquellos que no lo son. A su vez para edades más adultas se generan nuevas ocasiones como ser las laborales y las del periodo de estudios desde el escolar al universitario, en donde precisan de snacks o acompañamientos para los pequeños cortes o saciar el hambre. Este target Celíaco, está deseoso de

encontrar productos sabrosos con la intención de generar “igualdad de condiciones”(ver luego en propuesta de valor).

- Walk estará dirigido a todos aquellos con un estilo de vida activo, que busquen darse pequeños placeres o pretender encontrar satisfacción en un alimento dentro de su agitado ritmo de vida.
- Su personalidad serán personas seguras de sí mismas, con una mente abierta y con ganas de probar y abrirse a los diferentes caminos de la vida, siempre respetando valores heredados y su cultura
- Se vinculan profundamente a la búsqueda del producto ya que está relacionado a su salud

Como se mencionó anteriormente son tres grandes segmentos de Consumidores Finales a destacar, por lo que haremos una descripción de cada uno de ellos. De todas maneras en este plan se hace hincapié en el primer grupo:

SEGMENTO CELÍACO que se considera relevante para la etapa de introducción.



## El Macro y Micro entorno

---

La industria de alimentos/galletas para celíacos se encuentra abastecida por una pequeña pero creciente cantidad de en su mayoría empresas pymes. A su vez grandes compañías en el transcurso de estos últimos años han habilitado sus plantas de producción para recibir el sello de productos Sin TACC y así poder abastecer a este mercado que hoy se estima en la Argentina alcanza al 1% de la población, pero que ya se habla de un porcentaje aún mayor. Por otro lado la industria de las galletas regulares en la Argentina es un importante mercado a nivel mundial en lo que a producción se refiere.

Se hará hincapié tanto en la industria del celíaco como del consumidor regular ya que nuestros productos estarán destinados a ambos consumidores.

SEGMENTO CELIACO: Este segmento será aquel que adquiera los productos de manera “orgánica”. En definitiva dentro del modelo de adopción de productos, estos serán los primeros clientes (innovadores tempranos/peers/líderes de opinión). Este grupo será el que verificará la promesa de la marca.

Este segmento posee diversas características:

- Demográfico

- o Ingresos: sus ingresos no son necesariamente altos, pero en función al share of wallet su participación es mayor al resto de los segmentos ya que están “obligados” a consumir este tipo de productos y por ende deben ajustar su economía a su estricta alimentación que generalmente es más costosa y fundamentalmente para productos terminados/manufacturados.
- o Edad:
  - Infantil (2 a 12 años) por las características propias de su salud, los celíacos sufren la problemática de retener vitaminas, por lo que esto se complejiza en los niños que necesitan de las mismas para su crecimiento.
  - Pre – Adolescente (13 a 18 años): los millennials tienen aversión a ser cautivos de marcas y productos, pero en estos casos la necesidad física los obliga, por lo que se deberá pensar en un porfolio con dinámica in-out para este segmento en particular.
  - Joven-Adulto (18 años en adelante): sumado a la obtención de vitaminas, este segmento encontrará un snack dulce para el on the go y para brindarle a su familia.
  - Ciclo de Vida Familiar:
    - Padres: los padres como shoppers serán quienes busquen este tipo de productos para sus hijos, por lo que luego veremos en el capítulo de porfolio, los productos pensados para estos.
    - Solteros: en este target vislumbramos un producto terminado que facilite su colación debido a la falta de tiempo disponible por cuestiones laborales, de actividades extracurriculares, entre otras.

- Estilo de vida: el Celíaco, está deseoso de encontrar productos sabrosos con la intención de generar “igualdad de condiciones”(ver luego en propuesta de valor).

## SEGMENTO SALUDABLE

Este target como se mencionó anteriormente no son aquellos que padezcan la enfermedad celíaca pero sí se preocupan activamente por su salud, miran los rótulos de los productos, leen, escuchan y debaten acerca de cómo mantener una vida saludable. En cuanto al ciclo de adopción se encontraran como “adoptadores tempranos”, siendo estos los principales embajadores de nuestra marca, y quienes impulsaran el consumo hacia los regulares.

Este segmento posee diversas características:

- Demográfico
  - o Ingresos: al ser un segmento que consume estos alimentos por elección y no por obligación como el segmento celíaco, se considera que su capacidad de ingresos o su impulso a adquirir Walk podría explicar un ingreso superior o una percepción de valor mayor que hará que su share of wallet sea algo más bajo que la del target celiaco.
  - o Género: fundamentalmente será el femenino porque son las mujeres quienes impulsan este hábito saludable de consumo rutinario. En cuanto a los varones también serán target pero de una categoría impulsiva para momentos ocasionales y se encontrara dentro del ciclo de adopción tardío al momento de probar Walk.
  - o Edad:
    - Joven-Adulto (18 a 45 años): será el público más amplio del segmento ya que encontrarán el equilibrio mencionado para sus días de intensa actividad. Los mismos influyen sobre los niños como shoppers o peers para que estos se sientan atraídos a llevar una misma calidad de vida desde su infancia. Los padres serán clave en este segmento para generar consciencia.
    - Ciclo de Vida Familiar:

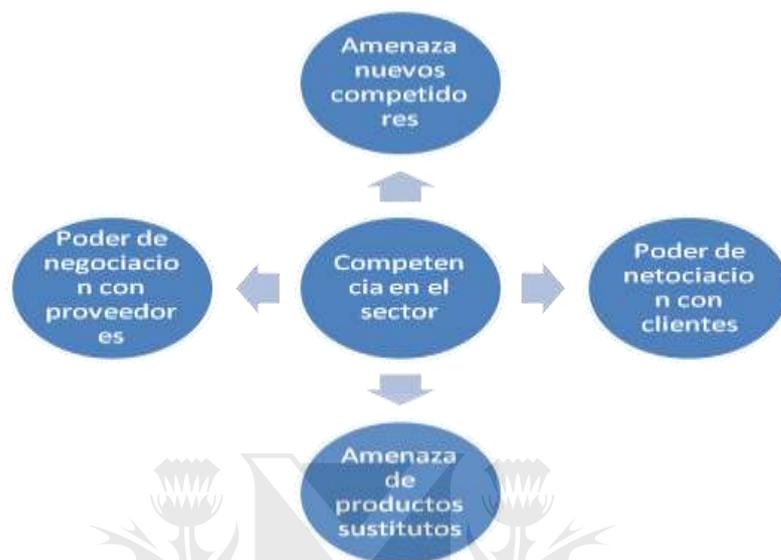
- Padres: los padres como shoppers serán quienes busquen este tipo de productos para sus hijos, por lo que luego veremos en el capítulo de portfolio, los productos pensados para estos.
- Solteros: en este target vislumbramos un producto terminado que facilite su colación debido a la falta de tiempo disponible por cuestiones laborales, de actividades extracurriculares, entre otras.

## SEGMENTO REGULAR

Este será el segmento más rezagado de todos, el más amplio y desafiante. Para llegar a ellos deberán reconocer el valor emocional que brinde la marca y ser alcanzados por el grupo del segmento saludables. Los regulares que son quienes como anteriormente se mencionó, tendrán un consumo esporádico y harán que el negocio incremente su volumen en el mediano plazo. La intención con el tiempo será trasladar regulares a saludables.

- Demográfico
  - o Ingresos: target de ingresos medio bajo a medio
  - o Edad:
    - Infantil (2 a 12 años): este grupo
    - Pre – Adolescente (13 a 18 años): este segmento podrá verse atraído por el posicionamiento de marca orientado hacia el equilibrio de las cosas y muy vinculado a los valores que hoy día tienen los millennials.
    - Joven-Adulto (18 años en adelante): este segmento será el de incorporación más veloz en los “Regulares”. Apalancamos su consumo a través del impulso.
    - Ciclo de Vida Familiar:
      - Padres: los mismos serán quienes impulsen el consumo a sus hijos fundamentalmente a través del snack saludable.
- Estilo de vida: será el segmento que se verá atraído por el equilibrio de las cosas, y quienes encuentren esas sensaciones en los alimentos y puedan llevarlo al resto de su vida.

Se utilizará el modelo de Michael Porter y las 5 fuerzas competitivas<sup>5</sup> para explicar el contexto externo pero particularmente para nuestro público más orgánico que es el celíaco. Luego en el análisis cuantitativo del mercado por cuestiones de carencia de información de esta industria, utilizaremos información general de ambos segmentos.



**Ilustración 15 Fuerzas Competitivas: Michael Porter**

**Competencia en el sector:** como fue mencionado, el sector se encuentra abastecido por diversas compañías en diferentes rubros, ya sea de alimentos, bebidas, medicamentos, cuidado personal, servicios tipo restaurantes, hotelería, entre otros.

Dentro del rubro en cuestión, el alimenticio, se pueden citar compañías habilitadas para productos Sin TACC que provienen de la industria de las galletas, embutidos, lácteos, enlatados, snacks, golosinas, pastas secas, gelatinas y postres, semillas y todo tipo de premezclas por citar alguna de ellas.

Muchas de estas empresas poseen una larga trayectoria y se encuentran ya consolidadas en el rubro, otras surgieron producto del importante crecimiento que este segmento tuvo en estos últimos años y esto mismo permitió diversificar categorías y hacer un negocio más amplio que como anteriormente se mencionó abarca a diferentes industrias.

<sup>5</sup> Autor: Michael Porter. Libro: "Estrategias Competitivas", Técnicas para analizar industrias y competidores (año 1982)

En el universo SIN TACC se encuentran las siguientes empresas:

	Panificados	Congelados	Galletas/Bisc ochos	Fideos/Arroz	Gorras	Bebidas	Mermeladas	Premezclas	Gelatinas	Pure Papas Deshidratado	Sopas	Snacks	Repostería	Comidas Hechas	Chocolate
La Delfina															
Ceral															
Frams															
Juli Croc															
Kapac															
Ciudad Madre															
Smams															
Tante Gretty															
Dimax															
Aldana															
Natuzen															
Cerealko															
Benot															
Cachafaz															
Carilo															
Risky Dit															
Críspino															
Delicel															
Gallo															
Nani															
Santa Maria															
Tía Maruca															
Badalitas															
Banda Naranja															

**Ilustración 2 Categorías sin TACC por Empresa. Fuente: www.google.com**

Cabe destacar que ninguna de estas empresas produce obleas tradicionales, exceptuando Gallo que ingresó dentro del espacio de obleas pero a través de otro tipo de producto (estrusado, no oblea), y este 2018 la marca Santa Maria lanzo una oblea bañada.

El negocio en sus inicios y por cuestiones de target objetivo, fue orientada su distribución hacia el canal Dietéticas, pero en estos últimos años fueron sucediendo diferentes hechos que cambiaron la categoría; por un lado el marketing hizo que consumidores no celíacos ingresaran a esta categoría y por el otro cadenas regionales y multinacionales ya sea por cuestiones de surtido, negocio, RSE u otro incorporaron a sus góndolas un espacio para el Sin TACC, esto permitió un incremento considerable en las ventas e hizo del negocio algo más lucrativo y con un potencial por demás interesante, debido a la expansión de la demanda.

**Amenaza de Nuevos Competidores:** como en toda industria, la amenaza de nuevos jugadores siempre es inminente, pero cabe destacar que para la producción de obleas la

inversión es alta, ya que las maquinarias son de origen extranjero, e intentar adquirir máquinas usadas en la industria es complejo, ya que los dueños prefieren desmantelarlas antes que venderlas a un potencial competidor. Es así que sería más preocupante en todo caso una competencia indirecta que una directa. De todas maneras el marketing como el ya mencionado caso de gallo, puede ser un potencial competidor ya que ingresó a la categoría con el denotativo “obleas” y eso puede quitar espacios en góndola, aunque en la actualidad esta lógica no se estaría dando.

El avance de la medicina a su vez podría ir modificando la industria con alimentos aptos para este tipo de consumo.

**Amenaza de sustitutos:** al ser una industria en crecimiento y al ser en su mayor parte liderada por empresas pymes, considerando su flexibilidad y capacidad de adaptación, hacen que continuamente haya que observar su accionar. Dentro de los productos de “Desayuno”, son diversas las opciones que el consumidor puede elegir. El “Do it yourself vs Ready to eat” es un gran competidor para todo lo manufacturado en esta categoría, ya que el celíaco suele desconfiar de los productores industriales y en gran parte quienes padecen la enfermedad prefieren hacer sus propios alimentos. A su vez tanto nuevos ingresantes como nuevos desarrollos son habituales en la industria del consumo masivo, y la diversificación e innovación están implícitas continuamente por lo que siempre deberemos observar a aquellos productos que puedan sustituirlos.

Es importante destacar lo que sucede con aquellas personas que no padecen de celiaquía pero que desean consumir productos con características saludables, es dentro de este segmento que surgen competidores tales como Quaker (Pepsico), Cereal Mix (Arcor), Frutigran(Granix), Molino Natural(Okebon), Cerealitas(Mondelez), Cachafaz, entre otros. La categoría en cuestión ya se encuentra desarrollada y madura, pero con un crecimiento sostenido de los últimos años y liderada por Granix con su marca Frutigran en un categoría que ya supera las 20mil toneladas anuales. Estos son un importante sustituto, como se mencionó, para aquellos consumidores que no padecen de celiaquía pero desean optar por productos con características saludables.

**Poder de Negociación con Clientes:** se consideran clientes a los siguientes canales de venta:

- canal tradicional el cual se abastece a través de distribuidoras y mayoristas y al que pertenecen Almacenes y autoservicios,
- el canal moderno el cual involucra a supermercados e hipermercados, tanto regionales como internacionales.
- Por último se suman otros canales “especiales” y no menos importantes como ser Kioscos, Farmacias, Petroleras y por último y uno de los más importantes Dietéticas.

La situación para con estos diversos formatos de canal se puede analizar cada uno por separado, por lo que el FODA de cada uno de ellos dará un escenario diferente el cual deberán afrontar según sea la estrategia comercial a definir.

Particularmente este producto fluirá de manera orgánica por el canal Dietéticas a través de distribuidoras o grandes clientes de manera directa. Si bien nuestra categoría en este canal tiene un surtido importante, entendemos que lo que proponemos es por demás atractivo ya que se está comercializando un producto (oblas) que es de las categorías más masivas a nivel nacional y regional (si bien se hablará más adelante pero se estima un negocio de 15.000tn anuales<sup>6</sup>, lo que representa aproximadamente el 3% del negocio de las galletas en la Argentina en toneladas pero con una mayor penetración si consideramos el bajo peso del producto x unidad vendida).

Por lo anteriormente mencionado para ingresar al canal dietéticas tendremos una barrera baja de entrada.

A su vez en el resto de los canales el poder de negociación podrá variar según las necesidades de cada uno de ellos, ya que en el farmacéutico tendrán mayor afluencia para el público celiaco, mientras que para un kiosco o almacén la llegada será por un canal intermedio el cual la complejidad estará determinada por la estrategia de surtido y comercial.

**Poder de negociación con proveedores:** las materias primas son parte esencial de los costos del negocio, a su vez, la logística es un punto crítico dentro de la cadena de valor para el consumo masivo, ya que hoy día la omnicanalidad es un valor agregado y un servicio diferencial que el consumidor considera clave a la hora de medir el nivel de *awareness* de las marcas

---

<sup>6</sup> NIELSEN - Compañía de investigación de mercado y comunicación

Los proveedores para esta categoría están algo más concentrados pero no implicaría una suba significativa de costos ni tampoco pérdida en la negociación.

En lo referido a materias primas nos encontramos en una posición de ventaja competitiva ya que en algunos casos se utilizarán los mismos proveedores con los que trabaja uno de los asociados al proyecto quienes poseen larga trayectoria en la industria. En cuanto a la logística será una variable a considerar compleja ya que se terceriza el servicio de transporte.

### Análisis PESTEL (político, económico, entorno, social, tecnológico, legal)

---



**Ilustración 3 PESTEL Análisis**

#### Político-Legal:

---

En lo referido al marco político-legal dentro del modelo PEST, su incidencia es por demás importante debido a la incapacidad de la persona que padece de Celiaquía de consumir cualquier alimento. Asociaciones y personas particulares con esfuerzo, dedicación y profesionalismo hicieron que con el paso del tiempo y en estos últimos años las leyes se fueran modificando o mismo creando para hacer lugar a nuevas normas que otorguen derechos y obligaciones a quienes prestan servicios de gastronomía y medicamentos en favor de quienes padecen de esta enfermedad.

La ley 26.588 decretada en el año 2009 es la que regula la atención médica, la investigación clínica y epidemiológica, la capacitación profesional en la detección temprana, diagnóstico y tratamiento<sup>7</sup>

La ley en el transcurso de este último tiempo se fue modificando. Fue así que por ejemplo en Noviembre de 2015 se realizaron cambios para que todos los restaurantes, bares, universidades, cárceles, etc. tengan la obligación de brindar una opción dentro de su menú para Celíacos<sup>8</sup>. A su vez surgió un decreto en donde la ley obliga a las obras sociales a solventar el gasto en un 70% de harinas y premezclas.

Estas leyes en definitiva van mostrando la evolución y el interés por aquellos que padecen de la enfermedad.

En este marco podemos observar la incidencia de diversas entidades en su función de controlar estrictamente este tipo de productos. Dentro de las mismas podemos mencionar:

- ✓ Anmat<sup>9</sup>: la ANMAT tiene como objetivo principal garantizar que los medicamentos, alimentos y dispositivos médicos posean eficacia (cumplimiento del objetivo terapéutico, nutricional o diagnóstico), seguridad (alto coeficiente beneficio/riesgo) y calidad (respuesta a las necesidades y expectativas de la ciudadanía).<sup>10</sup>
- ✓ Inal (dependiente de Anmat)
- ✓ Senasa; es la organización que planifica, organiza y ejecuta programas y planes específicos que reglamentan la producción, orientándola hacia la obtención de alimentos inocuos para el consumo humano y animal.<sup>11</sup>
- ✓ Municipios
- ✓ Asociaciones de Celíacos (Asoc. Celíaca Argentina/Celi&Co/Ser Celíaco)

Cabe destacar entonces que para este análisis político-legal las entidades públicas y privadas son estrictas y obligan a productores a mantener políticas internas de control

---

<sup>7</sup> <http://www.msal.gov.ar/celiacos/pdf/ley-26588.pdf>

<sup>8</sup> [http://www.msal.gov.ar/celiacos/pdf/Ley\\_27196.pdf](http://www.msal.gov.ar/celiacos/pdf/Ley_27196.pdf)

<sup>9</sup> <http://www.anmat.gov.ar/>

<sup>10</sup> [http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta\\_compromiso/paginas/organismos/anmat.htm](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta_compromiso/paginas/organismos/anmat.htm)

<sup>11</sup> <http://www.senasa.gov.ar/institucional/historia>

para no generar contaminaciones cruzadas o cualquier otro tipo de problemática que pueda afectar al consumo de estos alimentos.

En este análisis destacamos como importante a considerar los sindicatos y gremios que su poder de negociación termina incidiendo fuertemente en el análisis económico, el cual afectara a través de sueldos y condiciones laborales a las empresas del sector.

En síntesis el marco político-legal fue evolucionando positivamente, pero aún quedan cuestiones inconclusas y quienes padecen de esta enfermedad, por el momento aguardan por un mayor apoyo por parte de las obras sociales y del estado.

### Socio - Económico:

---

Algunas consultoras nos ubican en un marco económico para este 2018:

1. **ECOLATINA:** El informe asegura que recién en el período julio-diciembre retornaría el proceso desinflacionario, para cuando estiman que la suba de precios pasaría de 11,5% en la última mitad del año pasado a 8% en el segundo semestre de 2018.

"Como resultado de esta dinámica, la inflación superará este año nuevamente el 20%. En consecuencia, el Banco Central volverá a incumplir su meta corregida, lo que imposibilita que la política monetaria se relaje significativamente, al menos hasta 2019", advirtieron.

Ante este escenario, se espera que recién en 2019 la inflación perfore el piso del 20%. Por lo tanto, habrá que aguardar hasta el cierre del primer mandato de Cambiemos para lograr avances considerables en la materia..<sup>12</sup>

2. **E&R<sup>13</sup>:** La consultora Economía & Regiones (E&R) avizora en su último informe potenciales malas noticias en el nivel de actividad.

La consultora crítica del gradualismo y partidaria de la teoría del shock propone un pronóstico sombrío: un crecimiento de apenas 2% a lo largo de 2018.

---

<sup>12</sup> *Ámbito Financiero*. 8 de abril de 2018.

<http://www.ambito.com/917499-advienten-que-en-los-primeros-seis-meses-la-inflacion-alcanzara-un-12> HYPERLINK  
"http://www.abeceb.com/web/content/show/673738/informe-trimestral-de-proyecciones--itp"

<sup>13</sup> *Infobae Online*. 20 de marzo de 2018.

<https://www.infobae.com/noticias/2018/03/20/6-definiciones-de-la-directora-del-fmi-sobre-la-argentina/>

Los motivos de esta desaceleración, dice E&R, son cuatro.

- A. La base de comparación no es tan baja como el año pasado. “Es decir, parte del aumento del 2,9% registrado en 2017 se debió a que la economía había caído en 2016, lo cual facilitaba el rebote estadístico”, dicen en E&R.
- B. Debido a la sequía y la menor cosecha, “el campo aportará menos nivel de actividad este año, lo cual será compensado sólo en parte por los mejores precios y por una mejora marginal del sector industrial que exporta a Brasil”, agrega el informe.
- C. El crédito al sector privado se planchó en lo que va del 2018, lo cual le quitará fuerzas al nivel de actividad. “Por el contrario, en 2017 hubo un gran dinamismo del crédito al sector privado que, por un lado, infló el nivel de actividad económica y, por el otro, abortó el proceso desinflacionario contribuyendo a la aceleración del aumento del nivel general de precios”, continúa.
- D. Por último, si la política monetaria no se endurece, la inflación en 2018 puede ser mayor que la de 2017. Por el contrario, si la política monetaria se endurece sólo un poco y por un breve período, la inflación 2018 podría ser bastante similar a la que hubo en 2017.

“En consecuencia, si el Gobierno pretende que la inflación en 2018 tienda a 18%-20% interanual en diciembre, el BCRA necesitará endurecer la política significativamente y por tiempo prolongado, lo cual contribuirá también, aunque sea poco, a que el nivel de actividad de 2018 termine siendo algo más bajo en 2017”, agregan.

“El impacto de todos estos fenómenos no será inmediato, ni todo junto. Por el contrario, el impacto sería gradual, de a poco y con retardos. El impacto de la base de comparación más elevada se sentirá en mayor medida en los trimestres terceros y cuarto, ya que esos períodos fueron los mejores de 2017. Paralelamente, lo mismo ocurrirá con el impacto de la menor cosecha, porque su menor efecto derrame se sentirá también en la segunda mitad del año. Finalmente, la suavización del crédito y el endurecimiento de la política monetaria también tardan en impactar, ya que operan con rezagos. En este

marco, la mejora del nivel de actividad en torno a 2,0% (base) y 2,3% proyectada para el 2018 tendrá una segunda mitad de año algo más débil que el primer semestre”, concluye el reporte

En definitiva y luego también de haber analizado informes diversos, se espera un 2018 con una economía retraída fundamentalmente en el consumo con mayor acentuación de la caída para bienes durables y un panorama algo mejor para bienes de primera necesidad como ser los alimentos. Ya para el año 2019 se espera un repunte considerable.

Más personas ingresan en la clase media y por lo tanto se inserta al mercado, sin embargo es una región muy fragmentada con mucha desigualdad social. Existe una fragmentación en donde ya hay reconocimiento de estas diversidades sociales y se actúa en consecuencia para cada sector.

Se observa que las personas asumen que son diferentes, que son únicos y se trasladan de una idea de sociedad a una idea de individuos. Todo este contexto social explicado en el marco del Posmodernismo nos ayuda a comprender las divisiones sociales actuales en donde dominan diferentes modelos de valores y creencias que en algún punto generan distorsiones y complejidades para aquellos que pretenden aplicar un concepto homogéneo e inclusivo para todos.

Por último es importante entender el rol de la familia y los integrantes de la misma, como así también el crecimiento de aquellos que viven solos.

En cuanto a la familia y a la madre no es la única que cumple el rol de shopper sino que también el padre se encuentra activo en la misma y hoy los niños actúan de manera importante como decisores y ya no solo como consumidores. En referencia a quienes viven solos o quienes viven en pareja sin hijos son un caso de estudio para también evaluar productos acordes para su situación y necesidad.

En lo referido a tecnología son diversas las variables que hoy pueden afectar al contexto y puntualmente al negocio de la alimentación.

Con respecto al equipamiento de producción, las maquinarias de primera línea son de origen europeo, mientras que en la actualidad existen maquinarias de origen Chino que poseen buena performance con un muy buen resultado a un costo de adquisición menor. La maquinaria usada existe en el mercado local pero generalmente equipos con mucho uso y como anteriormente mencionamos los fabricantes de alimentos no suelen desprenderse de equipamiento por el temor a generarse su propia competencia. En este punto las maquinarias son una importante barrera de entrada para aquellos que desean emprender con una estructura propia.

En endeudamiento para adquirir tecnología por parte de empresas pymes o startups por el momento son complejos de recibir y lamentablemente no existe una política que aliente a las pequeñas empresas a arriesgarse a tomar deuda y quienes lo quisieran hacer se les dificulta el acceso a ese crédito ya sea por requisitos que piden los bancos o las altas tasas de interés.

Independientemente a la tecnología fabril, es importante la incidencia de la tecnología en el consumo masivo en lo referido a modificación de hábitos de consumo con el uso de Smartphones, internet y el auge de las redes sociales y como todo esto cambió nuestra manera de involucrarnos y conocer lo que consumimos. Por el lado de las ventas/comercial la tecnología facilitó y mejoró la manera de vender, administrar y operar las mismas.

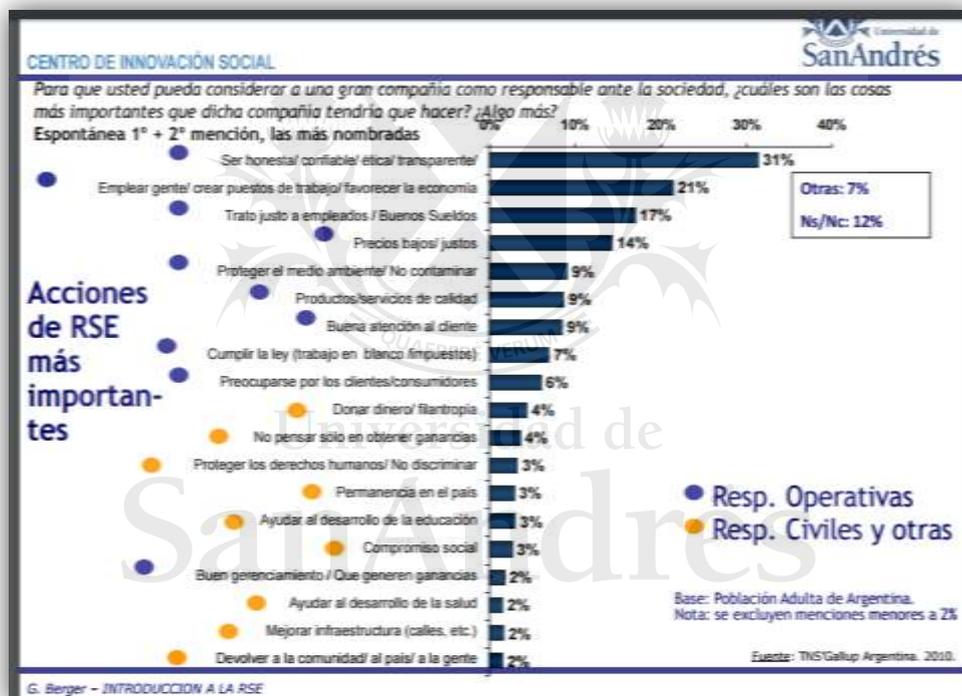
En síntesis hoy existe una importante barrera de entrada económica en el marco tecnológico para emprendedores que quieran contar con equipamiento propio; y es importante considerar la evolución tecnológica no únicamente en el ámbito productivo o comercial del negocio sino también para el modelo de comunicación y adquisición de productos en el binomio empresa-consumidor.

## Ecología

---

La industria alimenticia atraviesa por una etapa de “sanción social” para aquellas compañías que no tengan en cuenta un posible daño al medioambiente y el proactivo cuidado del mismo. Es así que no solo la ley regula a través de los municipios los procesos productivos para la no contaminación sino que las empresas dentro de su modelo de RSE, muchas veces interesado y en otros casos no, comienzan a considerar todo esto haciendo foco en diversas actividades y propuestas con el fin de proteger y posicionar marcas.

Algunos estudios comienzan a dar cuenta de cuáles son las variables más importantes consideradas por la sociedad. El siguiente es el resultado de un estudio realizado por TNS Gallup<sup>14</sup> en el año 2010:



**Ilustración 4 RSE Importancia según el Consumidor. Fuente: TNS Gallup (2010)**

El mismo demuestra la importancia de cuidar el medio ambiente, entre muchas otras variables tanto operativas como civiles.

La misma consultora también grafica la importancia con la que fue creciendo el interés por las acciones de responsabilidad social por parte de las empresas:

<http://www.tns-gallup.com.ar/>

## PERCEPCIÓN SOBRE EL ROL DE LAS EMPRESAS



Ilustración 5 El RSE y las Empresas

Y por último y a través de la consultora Edelman Goodpurpose<sup>15</sup>, se observa cómo la gente termina definiendo la adquisición de un producto con ofertas similares.



Ilustración 6 RSE: expectativas de los consumidores

<sup>15</sup> <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/good-purpose/>

En síntesis, se observa que la variable ecológica aplicada a través del RSE para las compañías es crucial y continúa en ascenso. Con lo cual hoy las empresas deben comenzar a aplicar programas que involucren a todos sus empleados en pos de construir un modelo que beneficie tal como decía la definición a factores ambientales, sociales y económicos.

### El tamaño del Mercado<sup>16</sup>

---

Entendiendo que el producto a desarrollar involucra tanto a consumidores Celíacos como aquellos que no padecen de la enfermedad, es que trabajamos analizando el tamaño del mercado con la industria de las galletas en general, la cual actualmente ostenta un volumen en toneladas anual de 520.831tn entre dulces y saladas. De las cuales 307.779tn (59%) pertenecen a Dulces y 213.052tn (41%) a la familia de saladas.



**Ilustración 7 Mercado de las Galletitas en la Argentina**

---

<sup>16</sup> Reporte Gerencial CCR año 2015 (finalizado)



**Ilustración 8 Datos estadísticos mercado galletitas en Argentina**

En cuanto a información del mismo reporte es posible considerar como referencia en SIN TACC a Molinos Río de la Plata quien lanzó su producto Bizcochos y Obleas con la Marca Gallo y nos dan una referencia del negocio actual con los siguientes datos provistos por CCR para la familia “bizcochos”:



**Ilustración 9 Mercado de galletitas por familias: Dulces y Saladas**

Otros informes existentes también proveen información dura de la categoría<sup>1718</sup>

- ✓ La categoría galletitas posee una penetración del 99%, solo superada por pastas y gaseosas



- ✓ Los hogares compran galletas cada 12 días. Es la tercera categoría con mayor frecuencia luego de panadería y gaseosas con 6 y 9 días respectivamente.
- ✓ En términos de volumen las galletas más importantes son las dulces secas y las surtidas.
- ✓ En cuanto a los perfiles de consumo las surtidas y rellenas se encuentran en hogares en donde hay niños menores de 12 años, mientras que las dulces saludables y crackers se destacan en hogares sin hijos.

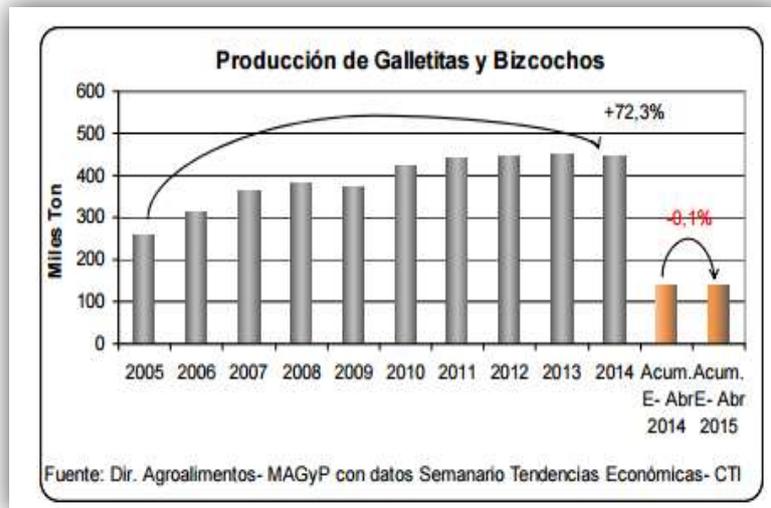
**Del año 2005 al 2014 la producción creció en un 72.3%**

<sup>17</sup>Kantar. Compañía de consultoría, investigación e insights.

<http://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Los-argentinos-grandes-consumidores-de-galletitas>

<sup>18</sup>Ing. en Alimentos Elizabeth Lezcano. Año 2015.

[http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/2015/GalletitasBizcochos\\_2015\\_08Ago.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/2015/GalletitasBizcochos_2015_08Ago.pdf)



**Ilustración 10 Producción de Galletitas y Bizcochos**

En cuanto a las exportaciones es un dato relevante para el negocio ya que será parte del proyecto de expandir el mercado al Mercosur en el mediano plazo. Destacamos en los anexos información que será de importancia al momento de profundizar en esta cuestión.(anexo 2)

### Mercado Galletas DULCES

La argentina se caracteriza por tener uno de los mercados más grandes a nivel mundial de consumo de galletas per cápita, se estima alrededor de 7kg por persona según Nielsen, mientras que Euromonitor estima 10,7kg anuales por persona.

En la actualidad el mercado local se encuentra liderado por firmas multinacionales como ser Arcor, Bagley(mismo grupo empresario) y Mondelez. Y a su vez por fuertes compañías nacionales consolidadas como ser Molino Cañuelas, Don Satur, Granix, Tia Maruca, Trio y Par Nor entre otras. A su vez cabe destacar la importante participación de las marcas blancas que por coyuntura y en los últimos tiempos por negocio y proyección a futuro, fueron ganando cada vez más terreno en las góndolas de todo el país.

CATEGORIA DULCE	Tn Anuales	Share %
SURTIDAS	65.785	21,1
RELLENAS	65.665	20,7
SECAS	65.492	20,6
BIZCOCHOS DULCES	22.093	7,0
PEPAS	21.449	6,7
SECAS SALUDABLES	20.343	6,4
MARIAS	19.034	5,9
OBLEAS	10.693	3,3
VAINILLAS	8.665	2,7
HOJALDRE	4.312	1,3
PALMERITAS	2.621	0,8
BAÑADAS	1.626	0,5
<b>Total</b>	<b>307.778</b>	<b>100,0</b>

Mercado	520.831	1%
Rnk Empresas	Share %	VAR
Bagley	23,3	0,3
Arcor S.a	21,6	-0,8
Mondelez	15,1	-1,1
Marca De Distribuidor	4,9	0,3
Don Satur Srl	3,8	0,1
Molinos Caueelas	3,7	-0,1
Granix	3,9	0,2
Lia	3,4	0,1
Pepsico Co	3,3	0
Tia Maruca S.a.	2,2	0,2
Parnor S.a.	1,3	0,2
Trio	1,1	0,2
Allcorp	1,1	0
Riera	0,9	-0,1
Hojalmar S.a.	0,9	0,1
Resto	9,6	0,5

### Ilustración 11 Participación Galletas

#### Dulces por familia

### Ilustración 12 Participación Galletas

#### Dulces por empresas

### Datos de mercado correspondientes a CCR Audit<sup>19</sup>

En particular el negocio vincula a diferentes categorías que nos permiten entender más en profundidad el potencial en volumen del negocio de nuestra marca Walk.



Las mismas con diferentes volúmenes y participaciones dentro de la góndola que complementadas generan un potencial aún mayor que si se tomara solo en consideración a una de ellas como parámetro futuro de ventas.

<sup>19</sup> www.ccrлатam.com

### Categoría OBLEAS

Rnk	Empresa	Tn Anual	Share %
1	Bagley	7.827	44,3%
2	Oblitas	3.000	17,0%
3	Marca Blanca	2.100	11,8%
4	Zupay	1.500	8,4%
5	Kokis	1.200	6,7%
6	Oblimar	800	4,5%
7	Gaona	800	4,5%
8	Bauducco	364	2,0%
9	Tia Maruca	160	0,9%
10	Bonafide	107	0,6%
<b>Total Categoría OBLEAS</b>		<b>17.858</b>	

### Categoría SALUDABLES DULCES

Rnk	Empresa	Tn Anual	Share %
1	Granix (Frutigram - Granovita)	11.547	47,3%
2	Arcor (Cereal Mix)	5.712	23,4%
3	Pepsico (Quaker)	2.099	8,6%
4	Cachafaz	1.977	8,1%
5	Bagley	1.562	6,4%
6	Mondelez (Cerealitas)	854	3,5%
7	Marcas Blancas	561	2,3%
8	Alicorp (Okebon)	73	0,3%
9	Egran	24	0,1%
10	Resto	24	0,1%
<b>Total Categoría Saludables</b>		<b>24.436</b>	

### Categoría SIN TACC (Arroz)

Rnk	Empresas	Tn Anuales	Tn Mes	Share
1	Resto Tostadas Arroz	1.434	130	31%
2	Gallo Snacks Arroz Dulce	1.370	125	30%
3	Gallo Snack Bizc De Arroz Salado	628	57	14%
4	Cerealitas	526	48	11%
5	Tia Maruca	332	30	7%
6	Dos Hermanos	218	20	5%
7	Marca Distribuidor	98	9	2%
<b>Total Categoría Arroz</b>		<b>4.606</b>	<b>419</b>	

### Estacionalidad



**Ilustración 13 Estacionalidad Galletitas en la Argentina**

La categoría con tendencias saludables presenta picos cercanos a la primavera, a diferencia de las galletitas clásicas las cuales presentan su pico en los meses de invierno.

Cabe destacar que si son homogéneas en cuanto a la caída en los meses de verano y vuelve a repuntar para Marzo con el comienzo del año comercial y la plena actividad laboral, estudiantil, entre otras.

El mercado a captar se complementa entre estas categorías, siendo el segmento obleas el más representativo en función a los valores del negocio y entendiendo la rápida penetración que tuvo la categoría arroz por sus características de bajas calorías y en menor cuantía su sabor. A su vez el importante crecimiento y pronta atomización de la categoría saludables es otra familia de productos que marcan la tendencia de hacia dónde se dirige gran parte del consumo, logrando una participación en el total muy importante y temprana.

## Demanda Estimada WALK

DEMANDA		
2018 Referencias		
Población Estimada TOTAL	44.044.811	Dato del Indec. Estimaciones y Proyecciones Total País.
Tasa de Crecimiento		
Población Estimada en el País	95%	41.842.570 Dato del Indec. Censo 2010.
Personas con Celiacía en Argentina	1%	418.426 Asociación Celiacos Argentina. El 1% de los Argentinos son Celiacos.
Personas que eligen consumir Saludable (a ca	5%	1.297.120 62% de los argentinos buscan productos que eviten algún tipo de problema a su salud.
Consumidores de Galletitas	99%	1.711.961 Dato Kantar Worldpanel. El 99% de las personas consume Galletitas.
Consumidores de Galletitas Dulces	39%	667.431 Dato Nielsen. El 39% de las galletitas que se consumen son Galletitas Dulces.
Buscan Productos bajos en Azúcar [Kg]	56%	373.761 Dato Nielsen. El 56% de las personas buscan consumir productos bajos en azúcar.
Consumidores Dispuestos a Pagar Más	62%	231.732 Dato Nielsen. El 62% de las las personas están dispuestas a pagar más por un producto que promueva su salud.
Consumo sin TACC estimado		
Cantidad de Kg de Galletitas [Kg]	10,4	2.410.013 Dato Euromonitor de consumo per capita en 10,4% per capita por año.

Ilustración 14 Demanda Estimada Proyecto Walk

	2018
<b>POR TON ANUAL</b>	<b>6,0%</b>
Obleas Tradicionales	72
Obleas Pack Individual	43
Obleas bañadas tipo barra	29

Ilustración 15 Participación Walk: Primer año

Como se puede observar se busca captar el 6% de la demanda de galletas sin Tacc en el primer año, contemplando que las posibilidades del negocio aspiran a una máxima

capacidad instalada de 840ton anuales, lo que permitiría alcanzar el 35% del negocio a futuro.

## El Modelo de Negocio

### Introducción

De acuerdo con el modelo de Osterwalder & Pigneur (2011)<sup>20</sup>, el Modelo de negocios es como el plano para una estrategia a implementar a través de la estructura de la organización, sus procesos y sistemas. Se plantea que el mismo puede ser descrito a través de nueve bloques los cuales cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera



<sup>20</sup> [1] Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011). Generación de Modelos de Negocios.

## Ilustración 16 Modelo Canvas: Aplicado en proyecto Walk

### RELACIÓN CON EL CLIENTE

---

El canal de venta y sus equipos de trabajo será el factor fundamental en los inicios de afinidad a alcanzar. A través de capacitaciones y consultoría continua referidas a las ventas y al trade marketing. Para la relación con el consumidor a través de plataformas digitales (redes sociales) tendremos como objetivo generar fidelización haciendo siempre foco en el concepto de “saludabilidad” y la filosofía que promueve el “equilibrio” en la alimentación como estilo de vida para “disfrutar del camino” tal como promueve nuestro slogan y denota nuestra marca “Walk”.

### ACTIVIDADES CLAVE

---

Para este rubro y mismo para el modelo de negocio es clave poder llevar adelante un buen sistema de gestión dentro del proceso industrial, respetando las normas de calidad e inocuidad que una planta de estas características requiere. A su vez el relacionamiento con el canal nos permitirá lograr sostener un nivel de ventas a través de la fidelización, que si bien en una primera etapa no existirá competencia, en el mediano plazo podrán ingresar nuevos jugadores que nos quitaran terreno dependiendo de la relación lograda con el canal.

### RECURSOS CLAVE

---

Será clave contar con las instalaciones provistas por el inversor, las cuales deberán ser habilitadas para la producción de alimentos sin tacc. A su vez existe una posición fundamental en lo que a RRHH refiere que es el Responsable General de Planta, quien sera la figura clave para lograr la mayor eficiencia en la ejecución de todo el proyecto industrial.

La materia prima y sus proveedores son un factor importante no únicamente por el producto en si, sino por la necesidad de formar alianzas que permitan optimizar precios de compra. buena disponibilidad y formas de pago acordes a los tiempos del mercado.

### PROPUESTA DE VALOR

---

El valor se propone desde diferentes variables debido a que desde el punto de vista del producto posee la propia característica del sin TACC pero fundamentalmente con el mismo nivel de sensitivo de una oblea tradicional, con el agregado de que su posicionamiento de precio también se ubicará en los valores de una oblea regular, en definitiva lo que se logra es que Walk sea una marca/producto “inclusiva”, ya que quienes no elijan encontrar un producto con las mismas características sensitivas y al precio de una galleta regular. Y para el cliente/canal, tendrán la posibilidad de desarrollar un nuevo negocio sobre una categoría aún inexistente, por lo que para ellos será beneficioso en función a la atomización de productos del segmento de galletas tradicional.

## ALIANZAS

---

Las características del proyecto implican entender bien variables independientes las cuales se fusionan a través de la necesidad de entender bien todo lo referido al ámbito de la celiaquía. Es por este motivo que el entendimiento de la producción y quienes diagraman y ejecutan las normas de calidad y las relaciones que asociaciones juegan un papel clave al momento de entender al consumidor y sus necesidades y poder brindarles productos aptos para su problemática.

## FUENTE DE INGRESOS

---

Los ingresos estarán determinados por una posición estratégica de precio al cliente-canal(se detalla en plan de marketing), en el cual se busca mejorar el ingreso real del canal a través de productos de mayor valor en una categoría nueva, siempre considerando que el mismo será dinámico en función a los movimientos del rubro y la economía país. Para eso debemos ser eficientes en nuestra estructura de costos y lograr sostener un precio al consumidor final que permita al canal comercializar al precio con la rentabilidad pretendida.

Se puede observar que según los costos y precio de venta de cada presentación, los márgenes brutos oscilan entre el 45 y 47% tratándose de galletas, mientras que para la oblea tipo golosina se eleva al 70%.

Los ingresos por ventas se pueden observar en el siguiente cuadro proyectado a 5 años:

Se estima una venta mensual de 10.000 cajas, lo que equivale a 13 toneladas, logrando así alcanzar los niveles de ingresos anuales que se muestran en el cuadro.

## ESTRUCTURA DE COSTOS

---

los costos para esta industria se podrían subdividir como en cualquier industria en variables y fijos, siendo en el caso de Walk el de materia prima el más importante desde lo variable y sueldos de empleados en el caso de los fijos.

Los CMV están afectados por las economías de escala, y la misma incide en el variable unitario. Podemos entonces y según lo proyectado detallar los costos de mercadería en el siguiente cuadro:

- En función al CVU (costo variable unitario), si bien la materia prima es de origen nacional, la misma está afectada al precio dólar, por este motivo también es importante poder proyectar el valor dólar ya que incide de manera directa en los resultados
- Los costos fijos juegan una papel importante producto de la incidencia de los sueldos en el negocio, los cuales según el sindicato podrán tener convenios que afecten en mayor o menor medida según lo acordado con el ministerio de trabajo. Y al no tener costos de alquiler los mismos oscilan el 70% del total de fijos.

## SEGMENTO DE CLIENTES

---

En función a la segmentación de los clientes, el negocio estará compuesto inicialmente por tres grandes grupos los cuales seran segmentados de manera diferenciada:

- ✓ Consumidores Celíacos: que padecen la enfermedad
- ✓ Consumidores Regulares: no padecen la enfermedad y esporádicamente buscan un alimento saludable
- ✓ Consumidores Saludables: que se preocupan activa y habitualmente por su salud

Abarcando estos tres segmentos se busca el objetivo de alcanzar un grupo más amplio de consumidores los cuales no necesariamente padezcan celiaquía sino que por diversas características del producto sean parte del target. Es importante tener en cuenta

la verticalidad y la penetración de la categoría galletas a la hora de definir un target. Con esto buscamos reflejar que debido al 99% de penetración que la misma tiene en la Argentina, y que si bien nuestro producto tiene la particular característica de ser Sin TACC, la comunicación, el producto y su entorno estarán enfocados a ampliar el target en cuestión. El potencial de que el mercado se amplíe siempre se encuentra implícito si logramos encontrar beneficios para cada uno de ellos. Según Moiguer<sup>21</sup> este modelo aplicaría una estrategia de “Branding Transversal con Deliveries Segmentados”, lo que implicaría una única marca que abarque a través de un mix de productos a toda la pirámide social para lograr la masividad del negocio(veremos esto con mayor detalle en el capítulo de porfolio)

Desde el punto de vista Geográfico, no existirá una limitación en función al alcance en las diferentes provincias ya que poseemos una cartera de clientes activos en la actualidad, lo que si cabe destacar es que tendremos una primera fase de cubrir el mercado Argentino para ya en una segunda fase emprender en la exportación (ver en capítulo ventas).

#### CANALES (segmento de Cliente Comercial)

---

Conceptualmente según el modelo CANVAS, la diferenciación puede darse a través de Canales de distribución, venta y comunicación.

Inicialmente el formato que por el tipo de producto y por cuestiones de posicionamiento buscaremos desarrollar es el de Tradicional incluyendo autoservicios, almacenes y dietéticas, en una segunda etapa se activara el canal moderno Hiper y Super para profundizar el crecimiento comercial y el posicionamiento de marca dentro de una lógica saludable, y en paralelo a canales especiales como puede ser Farmacias con venta de salón.

El canal petrolero será el más rezagado y complejo para ingresar debido a sus espacios reducidos de exhibición y su modelo comercial en el cual incorporan sólo

---

<sup>21</sup> [www.moiguer.com](http://www.moiguer.com) HYPERLINK "http://www.moiguer.com"

productos líderes de cada categoría (según Nielsen), al menos para las estaciones que son de bandera, ya que las franquicias también son abastecidas por pequeños distribuidores.

La manera de llegar a cada uno de ellos será la siguiente:

Tipo	Moderno	Mayoristas y Petit Mayorista	Distribuidores	Petroleras	Dietéticas y Farmacias
Cap. y Gba	Directa	Indirecta	Indirecta/ Retiro en planta	Directa a distribuidores especiales	A través de mayoristas o Directa(Farmacity)
Interior	Ctros de Distri	Redespacho	Redespacho	Directa a distribuidores especiales	A través de mayoristas / despacho / centros de distri

## VENTAS

Para la posición en cuestión se considerarán dos representantes libres. Uno de ellos dirigido al canal Dietéticas y el otro de ellos al canal Tradicional. Por último para todos los desarrollos del canal moderno será otro recurso humano quien genere los negocios.

Los comerciales deberán tener cartera y experiencia en venta de alimentos. Podrán poseer cartera diversificada siempre con exclusividad en la categoría. Se estima una comisión por ventas del 5%, y un 7% en el caso de representantes con equipo de ventas a cargo.

## Plan de Marketing

### Producto

Como se menciona en todo el plan, el producto nace en la familia de Obleas y a partir de ahí deviene todo el resto de la línea. Para esto como se explicó segmentamos el porfolio según ocasiones de consumo las cuales fueron divididas de la siguiente manera:

Segmentación de porfolio por ocasión de consumo:

Segmento	Desayuno / Merienda	Golosina
Formato	Oblea tradicional	Monoproducto en barra con baño chocolate o cuadrado
envasado	Flowpack/fliar	Flowpack x 1 y x4
Gramos	90 / 45	20
Canales	Tradicional y moderno	Tradicional y mayorista
Tipo de consumo	Rutinario	impulsivo
Sabores y rellenos	Vainilla / frutilla / avena y granola	Limón con baño de chocolate
Claims	Saludables / sin tacc	99kcal / sin tacc

Dentro de la propuesta podemos observar según el siguiente cuadro diversas formas de diferenciarnos a través del producto y su propuesta según cada segmento:



**Ilustración 17 Alternativas de Innovación en Alimentos**

Para Walk las variables funcionales de diferenciación de producto se dan por el lado de:

- o Forma y tamaño: más alargadas que las tradicionales
- o Rellenos: aceites vegetales
- o Ocasión: tres variedades pensadas para el consumo tradicional de desayuno, una variedad para un público infantil y el on the go por su envase pequeño asociada a la golosina.
- o Funcionalidades: cada variedad aporta claims pensados para cuidar la salud, alimentar y gustar
  - Fibras naturales
  - Granos enteros
  - Sin Tacc (libre de gluten)

La línea compartirá diversos claims que harán a la diferenciación:

- Sin TACC
- 99 kcal
- Aditivos
- fibras, calcio, omega 9
- Las características de envasado en todos los casos es tipo flow pack con una estructura BOPP 20/20 perlado cristal.

## Distribución

Universidad de

San Andrés

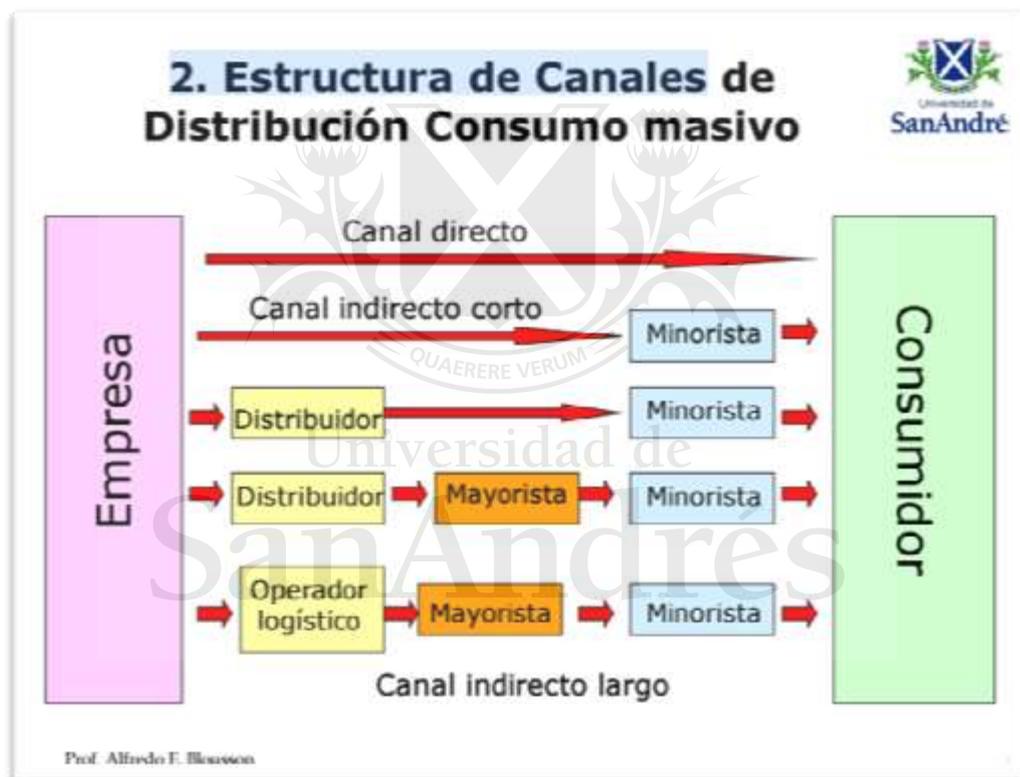
Los canales a atender están subdivididos de la siguiente manera:

Tipo	Moderno	Tradicional	Kioscos	Petroleras	Dietéticas y Farmacias
Formato	HSD	Almacenes y autoservicios	De cadena e independientes	De bandera e independientes	De cadena e independiente
Entrega	Directa	Indirecta	Indirecta	Indirecta	Indirecta
Abast.	Directo	Mayoristas y Distribuidores	Mayoristas y Distribuidores	Mayoristas y Distribuidores especiales	Mayoristas y Distribuidores especiales

El formato de distribución puede ser abastecido por los canales intermedios o de manera directa y esto dependerá del volumen del pedido por parte del cliente. Cabe

destacar que en nuestro negocio tendremos orden de prioridades con metas establecidas de captación y desarrollo de cada uno de ellos.

*Estructura de canales de distribución de consumo masivo:*



**Ilustración 18 Estructura de Canales de Distribución Consumo Masivo**

*Tipos/Segmentos de Canales:*



**Ilustración 19 Segmentos por Canal**

Canal directo Online: el canal online merece un capítulo aparte ya que tendrá su oportunidad dentro del modelo de negocio, buscando abastecer a aquellas personas Celiacas quienes usualmente utilizan un formato de compra directa para disminuir sus altos costos de alimentos y buscan poder comprar de manera directa. Es así que para el segmento de Celíacos este será un canal atractivo a desarrollar. El modelo comercial posee la característica de una compra en volumen y específica en mix para no generar inconvenientes con clientes del resto de los canales. A su vez se evalúa la posibilidad de alianzas con clientes por región para que actúen como logística según la zona.

Las etapas de distribución comercial están planteadas de la siguiente manera:

- ✓ Etapa 1: Canal Distribución y Mayoristas (tradicional y celiacos)
- ✓ Etapa 2: Canal Moderno (super e hiper)
- ✓ Etapa 3: Canal Directo Online

## Precio

### *Arquitectura de Precios*

La misma nos permite entender el posicionamiento en base a la familia en la que participa (obleas), como así también su competencia indirecta y sustituta:

Productos relevados:

Obleas: opera, oblitas, zupay, kass, festiva, bauducco, gaona

Saludables: quaker, frutigran, cereal mix

Galletas sin Tacc: Kapac, Santa Maria, Smams

PRECIOS										
DISTRIBUCION	CU	GM	Precio de Venta	Margen Distribuidor	Margen Minorista	IVA	IIBB	Precio al Consumidor	Precio por Kg	
Obleas Tradicionales	\$ 6,43	1,9	\$ 12,22	\$ 16,49	\$ 23,91	\$ 28,94	\$ 0,84	\$ 29,77	\$ 248,12	
Obleas Pack Individual	\$ 3,57	1,95	\$ 6,95	\$ 9,38	\$ 13,61	\$ 16,47	\$ 0,48	\$ 16,94	\$ 141,18	
Obleas bañadas tipo barra	\$ 2,56	3,2	\$ 8,19	\$ 11,05	\$ 16,03	\$ 19,40	\$ 0,56	\$ 19,96	\$ 199,57	
	\$ 4,18		\$ 12,2	\$ 12,3	\$ 17,9			\$ 22,2		

MAYORISTA	CU	GM	Precio de Venta	Margen Distribuidor	Margen Minorista	IVA	IIBB	Precio al Consumidor	Precio por Kg	
Obleas Tradicionales	\$ 6,43	2,20	\$ 14,1	\$ 17,0	\$ 23,8	\$ 28,8	\$ 0,8	\$ 29,6	\$ 246,6	
Obleas Pack Individual	\$ 3,57	2,27	\$ 8,1	\$ 9,7	\$ 13,6	\$ 16,5	\$ 0,5	\$ 16,9	\$ 141,1	
Obleas bañadas tipo barra	\$ 2,56	3,71	\$ 9,5	\$ 11,4	\$ 15,9	\$ 19,3	\$ 0,6	\$ 19,9	\$ 198,6	
			\$ 10,6					\$ 22,1		

Ilustración 20 Propuesta de Precio proyecto Walk

San Andrés

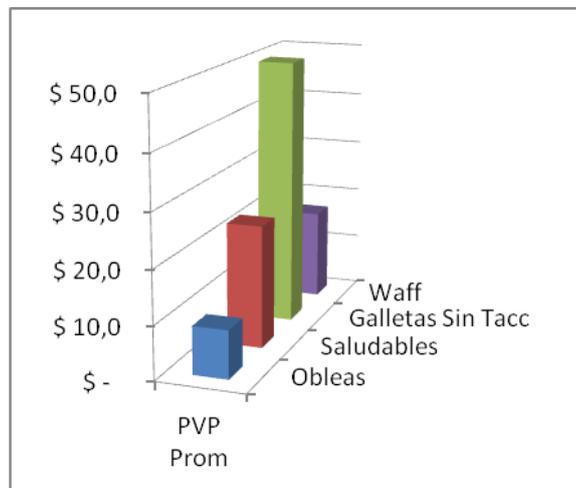
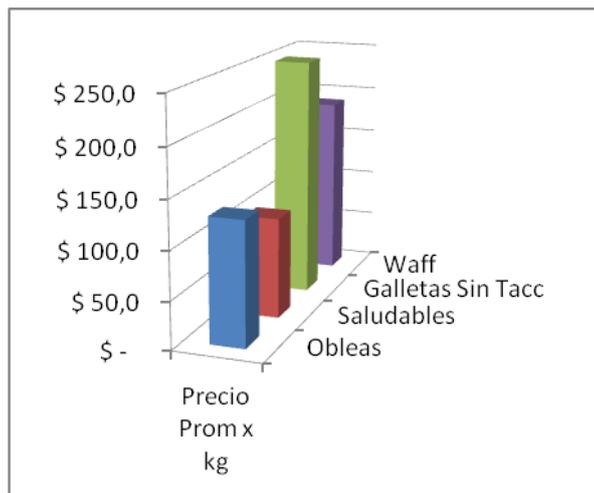
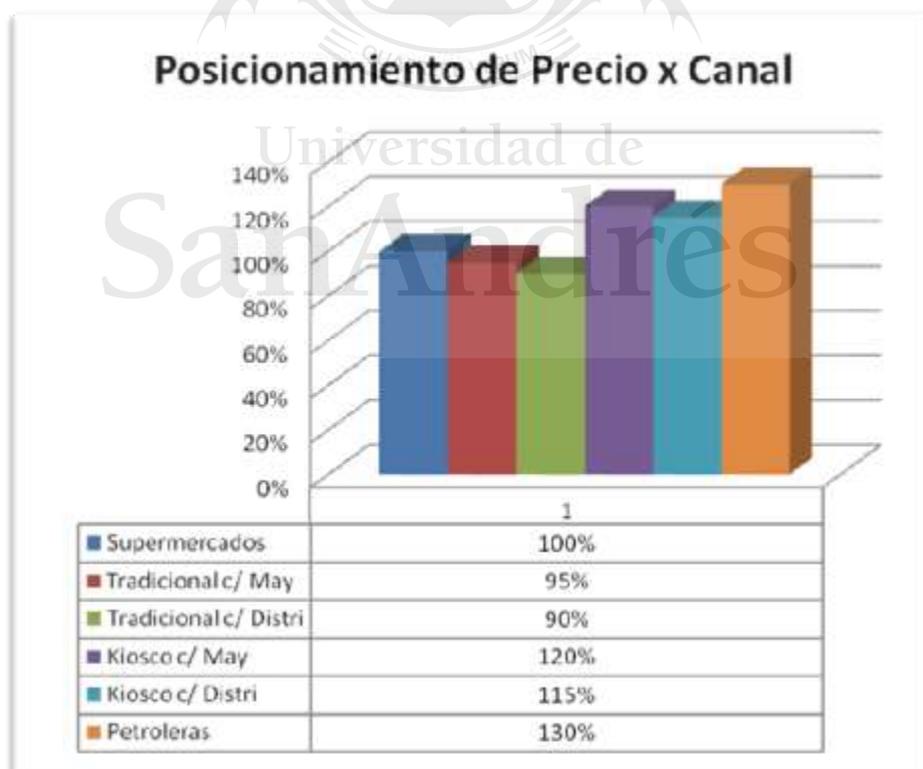


Ilustración 21 Posicionamiento de precio unitario Walk



**Ilustración 22 Posicionamiento de precio por kilo Walk**

En el ANEXO 3 podemos observar cómo queda el mercado según cada canal. Y el posicionamiento de precios como se acomoda según sea el formato de distribución. Estratégicamente se busca un posicionamiento de precio según canal de la siguiente manera:



**Ilustración 23 Posicionamiento de precio por canal Walk**

Esto nos permite generar una mayor dinámica en el canal Tradicional cuando es abastecido por distribuidores en el mejor de los casos y con un diferencial del 5% cuando se abastecen por mayoristas, favoreciendo al primero de ellos.

### Publicidad y Promoción:

La variable de impulsión que involucra todo lo referido a comunicación y promoción se dará en tres grandes etapas:

ETAPA 1 Interna Institucional	ETAPA 2 Con Producto Promocional	ETAPA 3 Con Producto y Marca
Objetivo: Cultura	Objetivo: Implantar Sabor	Objetivo: Instalar Marca
Medios Digitales, Prensa y Revistas del rubro	Puntos de Venta, zonas de alto tráfico y campañas digitales	Redes Sociales y campaña digital
Instalar los valores dando a conocer el producto en los clientes del canal de distribución, proveedores y todos los involucrados en el negocio	Acciones de Trade Marketing con POP para canal Dietéticas y digitales vía e-mailing y redes sociales. Degustación del producto en puntos calientes	Activación del Branding Plan a través de Redes Sociales
Para los canales intermedios se activará un Mkt relacional a través de charlas a los equipos de venta desde el inicio del proyecto.		

Dentro del ciclo de adopción que afectará a la impulsión entendemos que el gráfico se dispondrá según nuestros tres segmentos de la siguiente manera<sup>22</sup>:

<sup>22</sup> Amparo Martinez "Tipos de consumidores por adopción de productos" <http://dignos.com/images/doc/01T0051.pdf> HYPERLINK "http://marketisimo.blogspot.com.ar/"



**Ilustración 24 Categorización de adoptadores en base a su nivel innovación**

- Innovadores: para nuestro plan serán los Celíacos, quienes primero despierten interés y adopten el producto desde sus inicios, debido a sus necesidades vinculadas a la salud y a su vez por la oportunidad que genera nuestro producto en función a la ocasión de consumo y al target infantil que dispondrá de esta categoría que tanto gusta a este segmento etario.
- Adoptadores Tempranos: estarán conformados por Celíacos y Saludables. Estos al estar más integrados al sistema social, se transforman en los verdaderos líderes de opinión, y transmiten una valoración subjetiva a sus pares y grupo de pertenencia.
- Mayoría Temprana y tardía: Saludables y Regulares. Aguardarán a obtener el producto de manera “fácil” (en función al formato de canal de venta), esperarán a que los grupos anteriores validen el producto y harán la prueba.

Si bien nuestro producto tiene características innovadoras, se suma a un comportamiento ya existente en el consumidor

La producción masiva provoca que se creen nuevos estímulos y que estos induzcan al consumo simultáneamente a todas las clases sociales. La imponen los grupos subculturales como los jóvenes, obreros y minorías. Un individuo creativo e innovador puede convertirse en líder de tendencia y moda siempre q sea compatible con la sociedad. Tiene que haber compatibilidad con los valores actuales del segmento.

- Para(definición del target): Personas que buscan equilibrio en su vida
- Marca(definición del mercado competitivo y set competitivo)/Que brinda el mejor(promesa y beneficios): Walk es el alimento rico y sano de todos los días que te brinda la posibilidad de elegir cuidarte y darte un gusto al mismo tiempo
- Porque(razones para creer): porque además de ser un producto Sin TACC, posee ingredientes que favorecen a tu cuerpo y sabores pensados para disfrutar ese momento.



Ilustración 25 Diagrama de Posicionamiento de Marcas

- Visión de Marca:  
En Walk creemos que los placeres de la vida se pueden dar en todo momento y en pequeñas cosas. Que los placeres no se dan en la estricta abundancia, sino que el propio equilibrio es lo que nos hace vivir cada una de las cosas q hacemos con mayor felicidad. En Walk creemos que ese pequeño placer podrás encontrarlo en algo tan simple, sencillo y equilibrado como en los

alimentos. Es por eso que buscamos la belleza en la imperfección y fundamentalmente la Felicidad en el Equilibrio.

- Definición de Mercado: alimentos que nos cuidan, nos acompañan y equilibran ese momento que tanto esperas
- Core Target: hombre y mujeres de todas las edades que buscan equilibrar cuerpo y mente con alimentos listos que sirvan de acompañamiento de todos los días y nos den seguridad y calidad en la alimentación
- Core Insight: las personas quieren encontrar elementos y en este caso alimentos, que les permiten equilibrarse para encontrar un estilo de vida de menor culpabilidad que les permita compensar entre aquellas cosas permitidas y aquellas que no lo son tanto. En definitiva “quiero que mi satisfacción este equilibrada entre cosas permitidas y cosas q no lo son”.
- Promesa: Walk me va a permitir sentirme más seguro y saludable
- Beneficios:
  - o Sus ingredientes nos dan eso que tanto necesitas diariamente
  - o Llevarlo siempre con vos es asegurarte el mejor Snack dulce
  - o El compañero ideal de tu saludable día
  - o Después de todo, alguien piensa en vos
  - o “NucleoVit”<sup>24</sup> que te hará más fuerte
  - o Que cueste un poco más, le da mejor sabor. “Ponemos a prueba”
- Personalidad de Marca:
  - o Más allá de una oblea
  - o El equilibrio en su justo sabor
  - o Es espontánea, me habla de lo que necesito
  - o Quiere estar presente cuando la necesito
  - o Piensa que todos podemos comer lo que queremos sin culpa y cuidándonos
  - o En ese momento q lo necesitas, estamos junto a vos
- Idea de Marca:
  - o Creer que todo es posible
  - o Tu sana compañía
  - o Date el gusto, walk se ocupa del resto

---

<sup>24</sup> NucleoVit: a registrar como marca en clase 30

Dentro de las variables que propone Kantar World Panel <sup>25</sup>. El primer objetivo es lograr diferenciación (ver anexo 2). Logrado el mismo nos permitirá establecer tendencia en la categoría obleas para luego buscar las diferentes metas que nos harán ingresar al mercado y que el consumidor nos elija a futuro.

### Registro de Marca

La marca WALK ya fue registrada en el INPI<sup>26</sup>, que es el organismo dedicado a la protección de los derechos de la propiedad industrial.

La clase a registrar para este tipo de productos es la número 30 la que en su descripción detalla:

### Clase 30 Alimentos

*Café, té, cacao, azúcar, harinas y preparaciones hechas con cereales, pan, bizcochos, tortas y todos los productos hechos a base de harina, Panificados, Pastelería, Productos de confitería en general, helados, miel y levaduras, bebidas a base de café, cacao o chocolate, sal, mostaza, pimienta, vinagre, salsas, hielo, pastas en todas sus variedades*

## **El Plan Operativo**

---

### Equipo

---

El equipo se conforma por una estructura inicial de 16 personas. Cada una de ellas cumplirá una función específica ligada fundamentalmente a las áreas de: producción, administración, logística y comercial.

En lo referido a producción el equipo se compone de:

- Responsable Gral. de Planta. Será la persona responsable de todo lo inherente a lo que suceda en la planta. Desde los procesos de control, abastecimiento, compra de materias primas, manejo del personal A cargo de todos los desarrollo, del personal operativo, de velar por la calidad del producto y un exhaustivo control de planta por todo lo referido a contaminación cruzada.

---

<sup>25</sup>Kantar. Compañía de consultoría, investigación e insights.

<sup>26</sup> www.inpi.gov.ar

- Administrativo: esta posición será la responsable de realizar las compras de materia prima e insumos para producción, control de pagos, seguimiento de cobranzas y auditoría de presentismo del personal.
- Comercial: para la posición en cuestión se considerarán dos representantes libres. Uno de ellos dirigido al canal Dietéticas y el otro de ellos al canal Tradicional. Por último para todos los desarrollos del canal moderno será otra persona quien genere los negocios.

Los comerciales deberán tener cartera y experiencia en venta de alimentos. Podrán poseer cartera diversificada siempre con exclusividad en la categoría. Se estima una comisión por ventas del 5%, y un 7% en el caso de representantes con equipo de ventas a cargo.

- Logística: la misma será tercerizada, se determinarán rutas según las cuentas que se vayan abriendo
- Seguimiento del Negocio: Ariel Nosdeo. 14 años de experiencia laboral en diferentes industrias, de los cuales los 7 últimos años fueron desempeñados en alimentos en consumo masivo como Gte de Marketing y Comunicación con incidencia en el negocio. El rol de esta persona radica en involucrarse fundamentalmente en lo comercial en un minucioso trabajo de push para con los clientes
- Otras Funciones: otras actividades como ser diseño gráfico, lo referido a legales para alta de productos y habilitación de planta, Director técnico para certificar el libre de gluten y selector de RR.HH. será provisto por la compañía asociada y por terceros.

## La empresa

---

El funcionamiento interno del negocio se logra explicar a través de la Cadena de Valor<sup>27</sup>. En el mismo se detallan las actividades primarias y las diversas denominadas secundarias que apoyan y prestan servicio a las mismas, siempre con el fin de brindar valor agregado al cliente y lograr márgenes y propuestas que nos diferencien en detrimento de la baja de los costes.

<sup>27</sup> [Michael Porter](#) en su obra *Ventajas Competitivas: Creación y mantenimiento de un rendimiento superior* (1985)



**Ilustración 26 Modelo de Cadena de Valor: Michael Porter**

Todas las actividades del negocio exceptuando la logística (transporte) que será realizada por personal externo, el resto de las actividades serán propias del proyecto.

La materia prima necesaria para la producción es de origen nacional como así también todos los materiales e insumos necesarios para lograr el producto terminado.

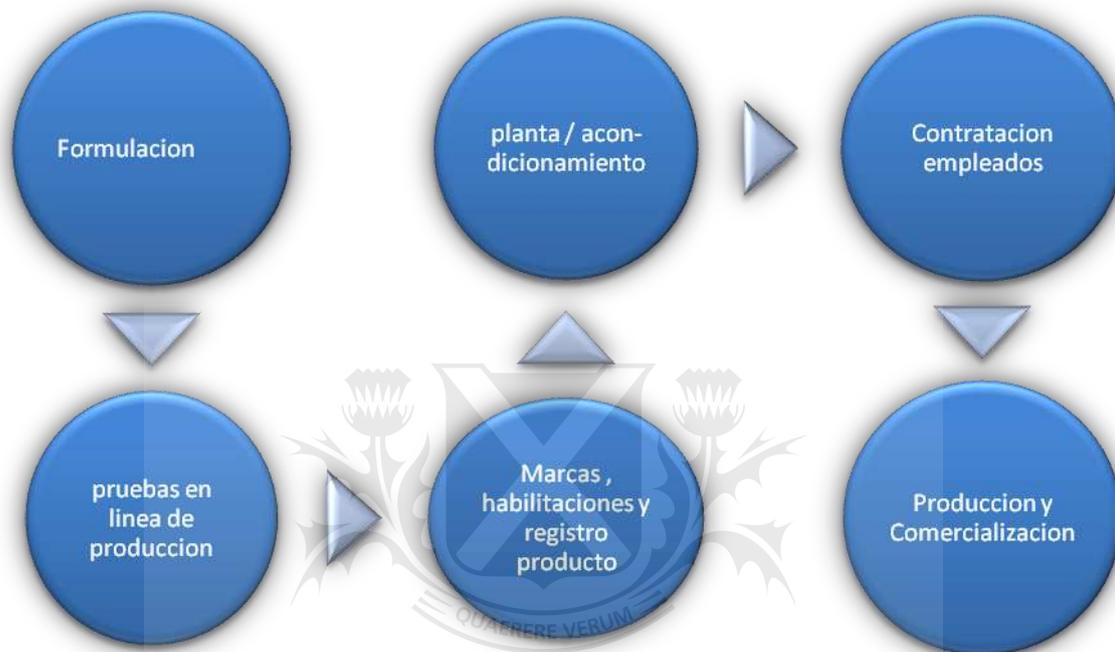
El proyecto no contempla inicialmente verticalización para el mediano plazo, pero si la expansión de la planta y la mudanza a un terreno propio dentro de un parque industrial a definir al momento de tomar la decisión.

### Posiciones Críticas



Las funciones detalladas son los puntos críticos a cubrir en el plazo inicial. Si bien la logística es crítica, las mismas forman parte de las funciones del equipo de ventas en conjunto con el administrador. A su vez las finanzas del proyecto referidas a cobranzas, pagos y crédito por venta estarán a cargo del Líder de Negocio (Ariel Nosdeo)

El proyecto en su fase inicial tiene previsto avanzar de la siguiente manera:



En función a las metas según cada una de las áreas clave:

Comercial / Mkt	Producción / RRHH	Administración
<b>METAS A</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Armado del equipo de ventas</li> <li>✓ Objetivos de ventas canal Distribución y Mayorista</li> <li>✓ Zonificación</li> <li>✓ Circuito de presentaciones a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contratación Personal operativo y capacitación</li> <li>● Contratación responsable gral de planta</li> <li>● Procesos y normas de calidad</li> <li>● Planificación de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contratación de personal para administración</li> <li>✓ Personal externo para estructura contable/sueldos</li> <li>✓ Proceso toma de pedidos y facturación</li> </ul>

prospectos	producción	✓ Inventario
✓ Portfolio línea completa		✓ Planificación logística(junto a ventas)
✓ Plan de Mkt		✓ Software de gestión
✓ Política de precios		

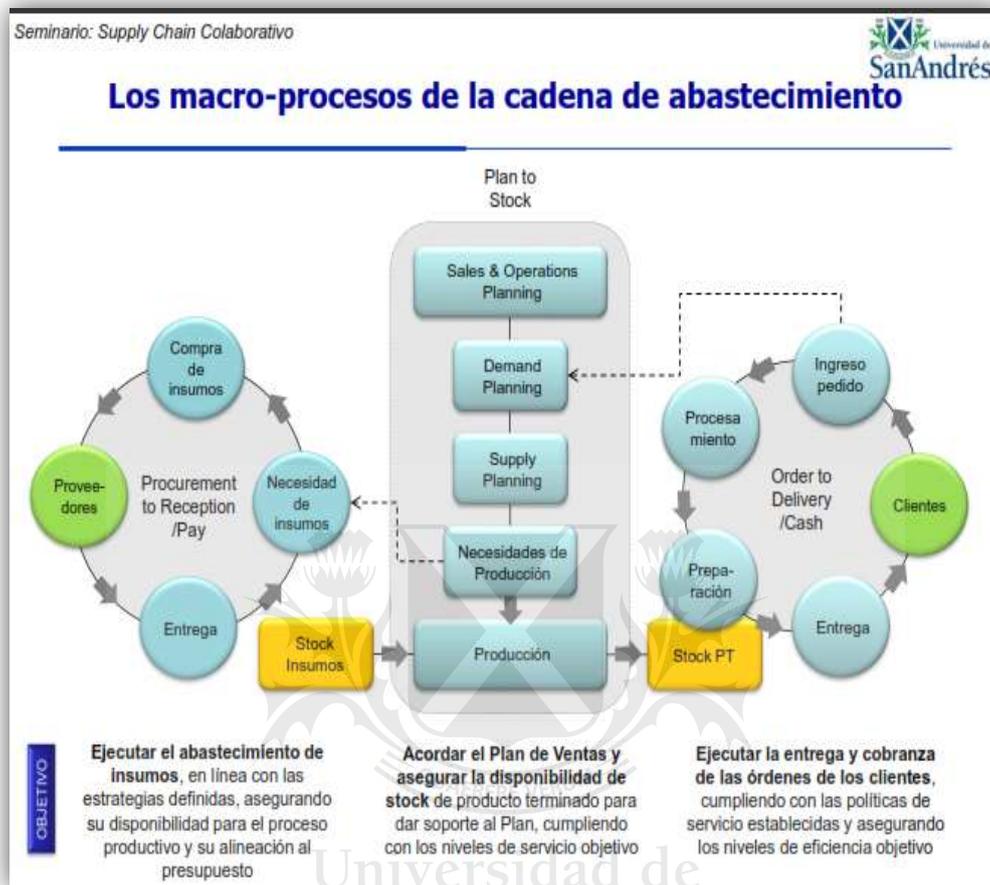
METAS B		
✓ Expansión geográfica nacional	✓ Profesionalización de personal operativo	✓ Nivelar estructura/dotación por expansión del negocio
✓ Expansión de porfolio	✓ Programa de RRHH	✓ Nivelar software de gestión
✓ Análisis marcas blancas	✓ Profundizar normas de calidad internas	✓ Desarrollar índices de gestión
✓ Ingresos a Hiper y Supermercados		
✓ Expansión equipo de ventas y trade Mkt		

El modelo de desarrollo de productos se puede observar en un formato de diagrama de Gantt (ANEXO). El mismo contempla el proceso para una compañía de tamaño mediano, el cual nos permitirá mantener un lineamiento lógico adaptado a la estructura del emprendimiento.

Para su implementación, trabajaran en equipo los responsables de las áreas de producción y legales-ventas y Mkt y finalmente administración.

## Supply Chain

La cadena de abastecimiento desde su concepción está pensada para generar un proceso eficiente desde el proveedor hasta el cliente. Es entonces que podemos basarnos según los macro-procesos descritos en el seminario de Supply Chain Colaborativo<sup>28</sup>:



**Ilustración 27 Procesos de la cadena de abastecimiento**

Aquí se observa cómo nace un primer circuito orientado al proveedor, concatenado a las necesidades de producción, y en donde también los clientes a través de los pedidos alimentan el circuito interno y la demanda que luego redundará en un *loop* de operación continua.

En función a lo mencionado para la etapa inicial se hará hincapié en las siguientes tareas críticas:

- Compra de insumos / stocks
- Planificación de producción según demanda inicial

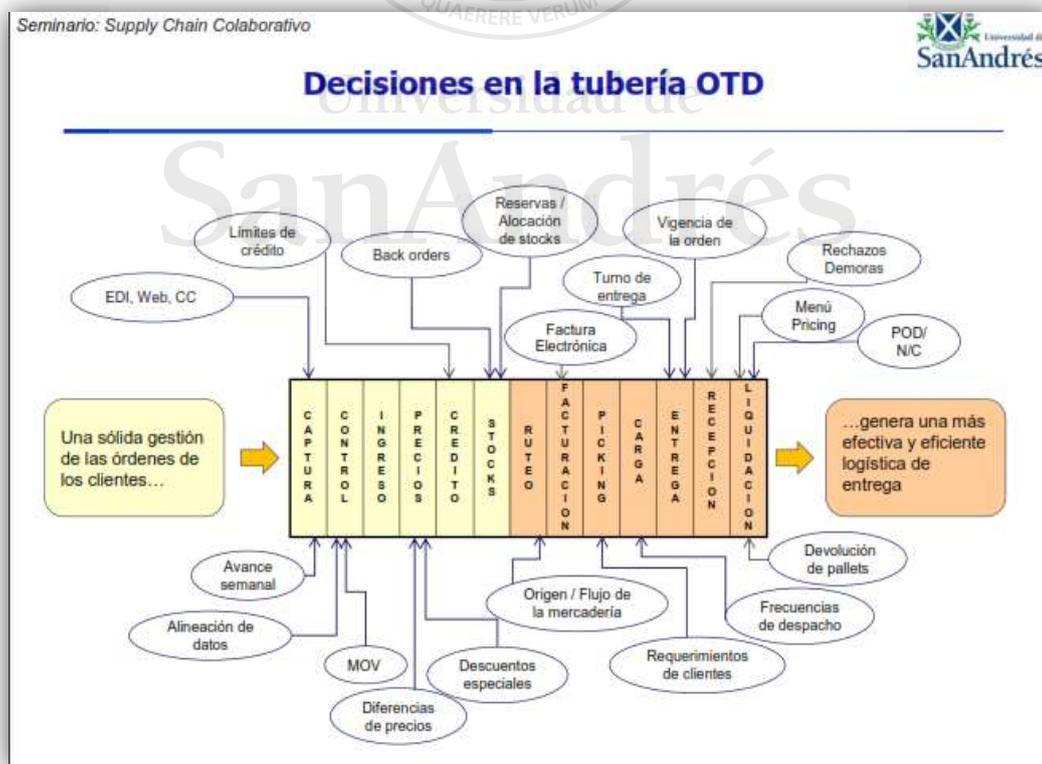
<sup>28</sup> Seminario MMC de Supply Chain Colaborativo a cargo del Ing. Luis Botinelli

- Toma de pedidos / stocks
- Pago a proveedores / Cobranza a clientes

Las tareas estarán subdivididas por responsables de la siguiente manera:

<b>Tarea</b>	<b>Responsable</b>
Compra de insumos / inventario	Administración
Planificación Producción	Jefe Planta
Toma de pedidos / stocks	Administración
Pagos y cobranzas	Admin/Líder Negocio

A través del siguiente mapa se muestra un bosquejo que ejemplifica como poder coordinar al sistema y que el mismo funcione de tal manera que cada quien sea responsable de activar los ítems en cuestión:



**Ilustración 28 Supply Chain: modelo de decisiones**

- Captura: recepción de pedidos vía email y telefónica. A futuro con vendedores directos la facturación la realizara el mismo vendedor
- Control: el seguimiento y control de la información será cruzada entre administración y contabilidad
- Ingresos: el pedido a través del software se carga y modifica los stocks/inventarios y alimenta los reportes de gestión
- Precios: se construye la arquitectura de precio para los diferentes canales. El sistema permitirá aplicar descuentos directos a factura o posteriores notas de crédito en el caso de acciones especiales.
- Crédito: según el historial y tipo de cliente se clasifica al mismo y se activan alarmas en el sistema para no desviarse de los mismos.
- Stocks: se produce para colocación inicial y luego se trabaja con stock de seguridad hasta equilibrar las estacionalidades y la demanda promedio
- Ruteo: se planifican los envíos con flota tercerizada generando tres tipos de circuitos.
  - Despacho para envíos al interior
  - Entrega puerta a puerta o centro de distribución
  - Entrega directo de fabrica
- Facturación: se originan previo a la salida del envío las facturas junto a los remitos por triplicado para la salida, entrega y confirmación de la recepción de la mercadería.
- Picking: en la etapa inicial al ser pedidos más pequeños, el picking será manual y contra remito de pedido
- Carga: la frecuencia de despacho será 1 vez al día, exceptuando las entregas directas en donde será por rango horario con entregas supeditadas a los tiempos del personal.
- Entregas: AMBA reciba la mercadería en hasta 4 días de realizado el pedido. Para el interior del país los plazos pueden oscilar entre 4 y 7 días.
- Recepción: no hay devolución. En el caso de los rechazos por motivos a considerar la mercadería que vuelva será reingresada al stock.

- Liquidación: se reciben los pallets en el caso que se hayan dejado en el cliente por entregas previas, y se anotan en una planilla los que se hayan dejado por la entrega actual
- Cobranzas: agregamos este ítem al proceso ya que las mismas podrán ser parte del mismo según el tipo de cliente:
  - o Clientes con plazo: pago en c/c o ch/ en casilla postal.
  - o Clientes sin plazo: pagan al transporte y este rinde al día siguiente en fábrica.

El software/sistema de gestión será una pieza clave en este entramado de supply chain, el cual ya se encuentra en funcionamiento y está probado por la empresa que se asocia al proyecto.

Los **inventarios** juegan un rol importante en el sistema, por lo que debemos considerar lo siguiente:

- Stock de seguridad: tener en cuenta errores de forecast, desvíos de la producción, el nivel de servicio que se pretende dar y los tiempos de espera
- Costos financieros
- Costos de almacenaje
- Costos por obsolescencia / daños / rotura / pérdidas

**KPI's**<sup>29</sup> a considerar:

<b>KPI's LOGÍSTICA</b>	<b>KPI's ABASTECIMIENTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos logísticos sobre ventas               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Demoras en las entregas</li> <li>o Diferencias de inventario</li> <li>o Rechazos y</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores con calidad certificada               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Disponibilidad de insumos</li> <li>o Desvío de gastos vs presupuestado</li> </ul> </li> </ul>

<sup>29</sup> Seminario MMC de Supply Chain Colaborativo a cargo del Ing. Luis Botinelli

<ul style="list-style-type: none"> <li>o Tiempos y status de cobranzas</li> <li>o Eficiencia de transporte y operación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Inventario insumos</li> <li>o Tiempos de pago</li> </ul>
---	---

## Políticas de Calidad

El ANMAT publica una guía de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)<sup>30</sup>, para todos aquellos que requieran de pautas para el funcionamiento de una planta de producción libre de gluten (anexo).

Es importante destacar que **La contaminación cruzada** se produce cuando un producto sin Gluten pierde su estado al entrar en contacto precisamente con el propio gluten.

Esta puede ocurrir en cualquier etapa de la fabricación de un alimento libre de gluten como consecuencia de formulación incorrecta, secuencia de producción inadecuada, procesos de limpieza y saneamiento deficientes, error humano, entre otros.

La higiene del proceso es fundamental para el control del peligro, y se deberán demostrar que los procedimientos aplicados son efectivos para su control.

Las prácticas y procedimientos serán incorporados al programa de capacitación, y todo el personal involucrado en el proceso será instruido y evaluado su competencia según la tarea que realice.

Los grandes procedimientos a considerar para la aplicación de las BPM son:



## Plan de producción

<sup>30</sup> [http://www.anmat.gov.ar/alimentos/Guia\\_BPM\\_ALG/Guia\\_BPM\\_ALG.html#/2/](http://www.anmat.gov.ar/alimentos/Guia_BPM_ALG/Guia_BPM_ALG.html#/2/)

El consta para la primera etapa del proyecto poder captar el 6% del negocio. Eso implicaría producir el primer año según nuestros estimados de tamaño de mercado 145 toneladas en todas las presentaciones.

PLAN DE PRODUCCION ANUAL		2018	2019	2020	2021	2022	2023
				1,6	1,45	1,35	1,3
POR TON ANUAL	6,0%	145	146	234	339	458	595
Obleas Tradicionales	50%	72	73	117	169	229	297
Obleas Pack Individual	30%	43	44	70	102	137	178
Obleas bañadas tipo barra	20%	29	29	47	68	92	119
POR UNIDADES Anual							
Obleas Tradicionales	90	803.338	811.540	1.298.463	1.882.772	2.541.742	3.304.264
Obleas Pack Individual	45	964.005	973.847	1.558.156	2.259.326	3.050.090	3.965.117
Obleas bañadas tipo barra	20	1.446.008	1.460.771	2.337.234	3.388.989	4.575.135	5.947.676
Unidades WALK al Año [un]		3.213.350	3.246.158	5.193.853	7.531.087	10.166.967	13.217.057

### Ilustración 29 Plan de Producción Walk

Siendo la capacidad máxima instalada de planta anual de 840 ton, se espera comenzar con un 17% de la misma y llegar al quinto año con el 70% de la capacidad en funcionamiento.

### El Plan Económico - Financiero

El plan econ-financ fue instrumentado con el fin de darle visibilidad al negocio y que sus asociados puedan entender en función a la inversión y al riesgo cuales serían las retribuciones del proyecto de obleas Sin Tacc Walk.

Para esto establecimos diversos SUPUESTOS:

#### INFLACIÓN

	BASE	2018	2019	2020	2021	2022
Inflación local	AR\$	30,0%	20,0%	15,0%	10,0%	5,0%
Inflación extranjera	U\$D	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
TCN	25	32,02	40,88	48,85	55,05	59,39
Devaluación esperada		28,09%	27,65%	19,51%	12,70%	7,88%

### Ilustración 30 Projectado Inflación

## Ingresos (en \$ARG)

INGRESOS		2019	2020	2021	2022	2023
Demanda [un]	Obleas Tradicionales	730.386	1.168.617	1.694.495	2.287.568	2.973.838
	Obleas Pack Individual	973.847	1.558.156	2.259.326	3.050.090	3.965.117
	Obleas bañadas tipo barra	1.460.771	2.337.234	3.388.989	4.575.135	5.947.676
Precio de Venta	Obleas Tradicionales	\$ 12,22	\$ 14,05	\$ 15,45	\$ 16,23	\$ 17,04
	Obleas Pack Individual	\$ 6,95	\$ 7,99	\$ 8,79	\$ 9,23	\$ 9,70
	Obleas bañadas tipo barra	\$ 8,19	\$ 9,42	\$ 10,36	\$ 10,88	\$ 11,42
Ingresos	Obleas Tradicionales	\$ 8.923.120,44	\$ 16.418.541,61	\$ 26.187.573,88	\$ 37.120.885,97	\$ 50.670.009,35
	Obleas Pack Individual	\$ 6.769.943,80	\$ 12.456.696,59	\$ 19.868.431,06	\$ 28.163.501,03	\$ 38.443.178,90
	Obleas bañadas tipo barra	\$ 11.961.962,62	\$ 22.010.011,23	\$ 35.105.967,91	\$ 49.762.709,51	\$ 67.926.098,48
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 27.655.027</b>	<b>\$ 50.885.249</b>	<b>\$ 81.161.973</b>	<b>\$ 115.047.097</b>	<b>\$ 157.039.287</b>

### Ilustración 31 Proyección ingresos

## Estructura de Costos

Los principales costos de este negocio se asocian a los variables, la materia prima y aquellos asociados a la operación, los sueldos.

Los CMV están determinados por el costo variable unitario por tipo de galletita y las ventas estimadas de cada una de ellas.

CMV		2019	2020	2021	2022	2023
<i>Costo de Mercadería Vendida WALK</i>						
Obleas Tradicionales	\$	5.119.053	\$ 9.305.054	\$ 13.896.359	\$ 19.332.798	\$ 25.601.691
Obleas Pack Individual	\$	3.784.225	\$ 6.946.415	\$ 10.395.526	\$ 14.492.131	\$ 19.215.013
Obleas bañadas tipo barra	\$	4.074.544	\$ 7.589.255	\$ 11.392.290	\$ 15.929.397	\$ 21.158.507
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 12.977.822</b>	<b>\$ 23.840.724</b>	<b>\$ 35.684.175</b>	<b>\$ 49.754.327</b>	<b>\$ 65.975.210</b>

En el caso de los variables unitarios inciden todo lo referido a la formulación/ materias primas con su principal ingrediente que es la harina, azúcar y aceite vegetal y todo lo que involucre al packaging como ser material flexográfico, cajas, cintas de embalar.

## COSTOS VARIABLES

		2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Insumos</i>							
Obleas Tradicionales	\$	3,50	4,38	4,59	4,82	4,97	5,12
Obleas Pack Individual	\$	2,10	2,63	2,76	2,89	2,98	3,07
Obleas bañadas tipo barra	\$	1,68	2,10	2,21	2,32	2,38	2,46
<i>Packaging</i>							
Obleas Tradicionales	100% \$	2,93	3,66	3,85	4,04	4,16	4,28
Obleas Pack Individual	\$	1,47	\$ 1,83	\$ 1,92	\$ 2,02	\$ 2,08	\$ 2,14
Obleas bañadas tipo barra	\$	0,88	\$ 1,10	\$ 1,15	\$ 1,21	\$ 1,25	\$ 1,29
<i>CV Unitario</i>							
Obleas Tradicionales	\$	6,43	\$ 7,31	\$ 7,52	\$ 7,75	\$ 7,90	\$ 8,05
Obleas Pack Individual	\$	3,57	\$ 4,09	\$ 4,22	\$ 4,36	\$ 4,45	\$ 4,54
Obleas bañadas tipo barra	\$	2,56	\$ 2,98	\$ 3,08	\$ 3,19	\$ 3,26	\$ 3,34
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$</b>	<b>4</b>	<b>\$ 5</b>				

Para la descripción de los **costos fijos** es importante identificar que los sueldos conforman el 70% de los costos fijos totales. Es por esta razón que se deberá tener mayor concentración en las variaciones que en estos se puedan incurrir.

## COSTOS FIJOS

		2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Empleados</i>	\$	4.714.812	\$ 5.893.515	\$ 6.188.191	\$ 6.497.600	\$ 6.692.528	\$ 6.893.304
Sueldos	\$	4.714.812	\$ 5.893.515	\$ 6.188.191	\$ 6.497.600	\$ 6.692.528	\$ 6.893.304
<i>Contratistas</i>	\$	480.000	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 681.345	\$ 701.785
Contador y Técnico en Alimentos	\$	120.000	\$ 150.000	\$ 157.500	\$ 165.375	\$ 170.336	\$ 175.446
Mantenimiento y Limpieza	\$	360.000	\$ 450.000	\$ 472.500	\$ 496.125	\$ 511.009	\$ 526.339
Abogado/Escribano	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Auditorias de Calidad	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Servicios</i>	\$	650.000	\$ 812.500	\$ 853.125	\$ 895.781	\$ 922.655	\$ 950.334
Electricidad	\$	450.000	\$ 562.500	\$ 590.625	\$ 620.156	\$ 638.761	\$ 657.924
Agua	\$	200.000	\$ 250.000	\$ 262.500	\$ 275.625	\$ 283.894	\$ 292.411
<i>Otros costos</i>	\$	174.000	\$ 217.500	\$ 228.375	\$ 239.794	\$ 246.988	\$ 254.397
Alquiler y Expensas	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Telefonía / Internet	\$	30.000	\$ 37.500	\$ 39.375	\$ 41.344	\$ 42.584	\$ 43.862
Combustible	\$	144.000	\$ 180.000	\$ 189.000	\$ 198.450	\$ 204.404	\$ 210.536
<i>Subtotal</i>	\$	6.018.812	\$ 7.523.515	\$ 7.899.691	\$ 8.294.675	\$ 8.543.516	\$ 8.799.821
Varios	\$	481.505	\$ 601.881	\$ 631.975	\$ 663.574	\$ 683.481	\$ 703.986
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>6.500.317</b>	<b>\$ 8.125.396</b>	<b>\$ 8.531.666</b>	<b>\$ 8.958.249</b>	<b>\$ 9.226.997</b>	<b>\$ 9.503.807</b>

- Política de cobranzas:
  - o 30 días canal tradicional y mayoristas
  - o 60 días Hipermercado y Supermercados
  - o Contado por retiro en planta

En cuanto a la **Inversión** a realizar para dar el inicio al proyecto consideramos las siguientes 4 variables:

- Cuentas por cobrar
- Inventarios
- Maquinaria y equipamientos varios
- Presupuesto de marketing
- **Cuentas por Cobrar**: se considera un plazo pactado con clientes de 30 días a fecha de factura. Es importante el seguimiento que se le haga a las entregas para no desfasarse entre la recepción por parte de cliente de su pedido y los plazos de la cobranza.

Días de Ventas por Cobrar		30		30		30		30		30
<i>Ventas promedio diarias</i>	\$	2.366	\$	3.411	\$	4.552	\$	5.725	\$	7.244
<b>Activo Operativo por CxC</b>	\$	<b>70.983</b>	\$	<b>102.320</b>	\$	<b>136.558</b>	\$	<b>171.764</b>	\$	<b>217.327</b>

**Inventarios**: con su rotación se busca determinar el número de veces que se recupera la inversión en existencias, durante un periodo determinado.

Rotación de Inventario		22		22		22		22		22
<b>Activo Operativo por Inventario</b>	\$	<b>9.227</b>	\$	<b>9.514</b>	\$	<b>9.436</b>	\$	<b>9.629</b>	\$	<b>9.818</b>

**Equipamiento**: la inversión en equipamiento se genera no en maquinaria sino en la adecuación de la planta a las necesidades de la producción sin tacc. La misma se estima en \$500.000

**Presupuesto de Marketing**: se compone de ciertos ítems que hacen a la promoción y presentación del proyecto, como así también todo el material de envase y diseños:

## INVERSIÓN

	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Imagen</i>	\$ 860.000,00		0	0	
Desarrollo de Packaging Nuevo	\$ 60.000,00				
Polimeros + Flexografía	\$ 800.000,00				
<i>Comunicación</i>	\$ 20.000,00	\$ 12.000,00	\$ 13.800,00	\$ 15.180,00	\$ 9.200.000,00
Sitio web	\$ 10.000,00				\$ 200.000,00
Catalogos	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00	\$ 13.800,00	\$ 15.180,00	\$ 9.000.000,00
<i>Promoción</i>	\$ 129.292,67	\$ 154.388,67	\$ 176.805,20	\$ 194.580,08	\$ 205.217,49
Muestras	\$ 29.292,67	\$ 34.388,67	\$ 38.805,20	\$ 42.780,08	\$ 45.827,49
Presentacion Institucional	\$ 100.000,00	\$ 120.000,00	\$ 138.000,00	\$ 151.800,00	\$ 159.390,00
<i>Producción</i>	\$ 50.000,00			\$ -	\$ -
Equipamiento					
Registro de Productos	\$ 50.000,00				
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 1.059.292,67</b>	<b>\$ 166.388,67</b>	<b>\$ 190.605,20</b>	<b>\$ 209.760,08</b>	<b>\$ 9.405.217,49</b>
Imprevistos (4%)	\$ 42.372	\$ 6.655,55	\$ 7.624,21	\$ 8.390,40	\$ 376.208,70
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.101.664</b>	<b>\$ 173.044</b>	<b>\$ 198.229</b>	<b>\$ 218.150</b>	<b>\$ 9.781.426</b>

## Rentabilidad

La rentabilidad bruta estará dada según cada sku producto de los costos y el margen que se grave para darle al negocio la suficiente ganancia que permitan cubrir los costos fijos y otros gastos. En cuanto al canal distribución que es el primer formato al cual se atenderá su mark up oscila los 30ptos, mientras que el canal autoservicio y almacenes si se consideran los diversos clúster geográficos, el mark up puede oscilar entre 40-50%.

## RENTABILIDAD POR PRODUCTO

### OBLEA TRADICIONAL/FABRICA

		Regular
Precio Mayorista	Con IVA	\$ 15
	Sin IVA	\$ 12,22
	IVA	\$ 2,57
Costo	Sin IVA	\$ 6,43
	IVA	\$ 1,12
Margen	%	47,37%
	\$	\$ 5,79

#### Costos directos variables

Ingresos Brutos	\$ 0,20	3,5%
Margen neto	45,71%	
	\$ 5,58	

### DISTRIBUIDOR

		Regular
Precio Minorista	Con IVA	\$ 20
	Sin IVA	\$ 16,49
	IVA	\$ 3,46
Costo Mayorista	Sin IVA	\$ 12,22
	IVA	\$ 2,12
Margen	%	25,93%
	\$	\$ 4,28

#### Costos directos variables

Ingresos Brutos	\$ 0,15	3,5%
Margen neto	25,02%	
	\$ 4,13	

### MINORISTA

		Regular
PVP	Con IVA	\$ 30
	Sin IVA	\$ 24,61
	IVA	\$ 5,17
Costo Minorista	Sin IVA	\$ 16,49
	IVA	\$ 2,86
Margen	%	32,97%
	\$	\$ 8,11

#### Costos directos variables

Ingresos Brutos	\$ 0,28	3,5%
Margen neto	31,82%	
	\$ 7,83	

### OBLEA INDIVIDUAL/FABRICA

		Regular
Precio Mayorista	Con IVA	\$ 8
	Sin IVA	\$ 6,95
	IVA	\$ 1,46
Costo	Sin IVA	\$ 3,57
	IVA	\$ 0,62
Margen	%	48,72%
	\$	\$ 3,39

#### Costos directos variables

Ingresos Brutos	\$ 0,12	3,5%
Margen neto	47,01%	
	\$ 3,27	

### DISTRIBUIDOR

		Regular
Precio Minorista	Con IVA	\$ 11
	Sin IVA	\$ 9,38
	IVA	\$ 1,97
Costo Mayorista	Sin IVA	\$ 6,95
	IVA	\$ 1,21
Margen	%	25,93%
	\$	\$ 2,43

#### Costos directos variables

Ingresos Brutos	\$ 0,09	3,5%
Margen neto	25,02%	
	\$ 2,35	

### MINORISTA

		Regular
PVP	Con IVA	\$ 17
	Sin IVA	\$ 14,00
	IVA	\$ 2,94
Costo Minorista	Sin IVA	\$ 9,38
	IVA	\$ 1,63
Margen	%	32,97%
	\$	\$ 4,62

#### Costos directos variables

Ingresos Brutos	\$ 0,16	3,5%
Margen neto	31,82%	
	\$ 4,46	

### OBLEA BAÑADA BARRA/FABRICA

		Regular
Precio Mayorista	Con IVA	\$ 11
	Sin IVA	\$ 9,49
	IVA	\$ 1,99
Costo	Sin IVA	\$ 2,56
	IVA	\$ 0,44
Margen	%	73,05%
	\$	\$ 6,93

#### Costos directos variables

Ingresos Brutos	\$ 0,24	3,5%
Margen neto	70,49%	
	\$ 6,69	

### DISTRIBUIDOR

		Regular
Precio Minorista	Con IVA	\$ 14
	Sin IVA	\$ 11,39
	IVA	\$ 2,39
Costo Mayorista	Sin IVA	\$ 9,49
	IVA	\$ 1,65
Margen	%	16,67%
	\$	\$ 1,90

#### Costos directos variables

Ingresos Brutos	\$ 0,07	3,5%
Margen neto	16,08%	
	\$ 1,83	

### MINORISTA

		Regular
PVP	Con IVA	\$ 20
	Sin IVA	\$ 16,49
	IVA	\$ 3,46
Costo Minorista	Sin IVA	\$ 11,39
	IVA	\$ 1,98
Margen	%	30,93%
	\$	\$ 5,10

#### Costos directos variables

Ingresos Brutos	\$ 0,18	3,5%
Margen neto	29,84%	
	\$ 4,92	

## Conclusiones

---

El proyecto se evaluó en función de poder entender si uniendo la experiencia y los conocimientos técnicos del negocio por parte de los involucrados, se puede alcanzar un negocio lucrativo y sostenido, y que la coyuntura actual pese al mayor riesgo producto de la economía nacional, no desaliente la intención de avanzar con el plan de negocio.

Desde el punto de vista del marketing, tenemos un producto innovador, conocido por el consumidor y de alta penetración, por lo que es nuestra gran ventaja competitiva más allá de las buenas relaciones y conexiones con los canales de distribución. El plan de comunicación no es una variable que se considere prioritaria desde los inicios pero si la promocional con el fin de que las personas puedan probar Walk en sus diferentes versiones.

En función al precio y los costos la propuesta equilibra un negocio lucrativo de alto valor agregado por pertenecer a la familia del sin tacc, pero a su vez está pensando para que el costo de adquirirlo no sea prohibitivo y eso nos limite el crecimiento a segmentos más amplios como está planificado.

## ANEXO 1: CELIAQUIA: LA ENFERMEDAD

### Las señales de la enfermedad

La celiacía puede o no presentar síntomas evidentes. Cuando los presenta, éstos pueden ser múltiples, unos pocos o apenas uno solo.

<p>Quando la celiacía es multisintomática suele producir varios de los siguientes síntomas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Caida del cabello</b> Por desnutrición</li> <li><b>Deterioro en los dientes</b> Por falta de absorción de calcio</li> <li><b>Distensión abdominal</b> Suele ir acompañada de dolores</li> <li><b>Diarrea</b> Crónica y muy abundante</li> <li><b>Constipación</b> Se da en un 30% de los casos</li> <li><b>Uñas quebradizas</b> Por desnutrición</li> <li><b>Perdida de peso</b> Puede llevar a la desnutrición</li> <li><b>Piel resaca</b> Dermatitis herpetiforme</li> <li><b>Depresión e irritabilidad</b></li> </ul>	<p>Quando es oligo o monosintomática puede presentar algunos pocos o bien uno solo de los siguientes síntomas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Convulsiones</b> Con calcificaciones cerebrales</li> <li><b>Anemia</b> Por falta de hierro</li> <li><b>Osteoporosis</b> Predispone a sufrir fracturas</li> <li><b>Infertilidad</b> Tanto en mujeres como hombres</li> <li><b>Pérdidas de embarazos</b> Por abortos espontáneos</li> <li><b>Impotencia sexual</b></li> </ul>
--	--



**Su prevalencia en el país:**  
**1 cada 100 habitantes**

FUENTE: UNIDAD DE SOPORTE NUTRICIONAL Y ENFERMEDADES MALABSORPTIVAS DEL POLICLINICO SAN MARTIN

La **celiacía** es la intolerancia permanente al **gluten**, conjunto de proteínas presentes en el trigo, avena, cebada y centeno (TACC) y productos derivados de estos cuatro cereales. Pueden padecerla tanto niños como adultos. Actualmente, la incidencia es mayor en mujeres, que en varones.

La Celiacía se presenta en personas que tienen predisposición genética a padecerla. Se sabe que aparece con más frecuencia entre miembros de la misma familia.

Esta intolerancia produce una lesión característica de la mucosa intestinal provocando una atrofia de las vellosidades del intestino delgado, lo que altera o disminuye la absorción de los nutrientes de los alimentos (proteínas, grasas, hidratos de carbono, sales minerales y vitaminas). Es este fenómeno el que produce el clásico cuadro de mala absorción.

Se dice que la celiacía es una **condición autoinmune**, es decir que el sistema de defensa de los celíacos reconocería como "extraño" o no perteneciente al organismo, al gluten, y produciría anticuerpos o "defensas" contra el mismo. Estos anticuerpos provocarían la lesión del intestino con destrucción o atrofia de su mucosa (capa interior del intestino), produciéndose una alteración en la absorción de los alimentos.

## ANEXO 2: EVOLUCION EXPORTACIONES DE GALLETAS Y BIZCOCHOS

Evolución de las exportaciones argentinas de Galletitas y Bizcochos*						
Año	Volumen Miles Ton	Valor Millones US\$ FOB	Valor Unitario US\$/Ton	% Variación interanual		
				Volumen	Valor	Valor unitario
2005	32,78	28,14	858,3	-	-	-
2006	36,32	32,75	901,7	10,8%	16,4%	5,1%
2007	34,84	36,95	1.060,5	-4,1%	12,8%	17,6%
2008	33,67	48,21	1.431,6	-3,3%	30,5%	35,0%
2009	30,27	45,09	1.489,4	-10,1%	-6,5%	4,0%
2010	35,12	52,99	1.508,8	16,0%	17,5%	1,3%
2011	33,23	59,58	1.792,8	-5,4%	12,4%	18,8%
2012	36,50	71,64	1.962,7	9,8%	20,2%	9,5%
2013	31,34	67,21	2.144,5	-14,1%	-6,2%	9,3%
2014	31,82	67,86	2.132,4	1,5%	1,0%	-0,6%
Acum. E- Abr 2014	10,32	21,67	2.100,0	-	-	-
Acum. E- Abr 2015	8,48	18,89	2.228,5	-17,8%	-12,8%	6,1%

Fuente: Dirección de Agroalimentos con datos INDEC

\* Posiciones NCM: 1905.31.00, 1905.90.20 (actuales a 12 dígitos) y 1905.30.10, 1905.30.90 (viejas a 12 dígitos)-

No incluye barquillos , obleas ni prod. copetín.

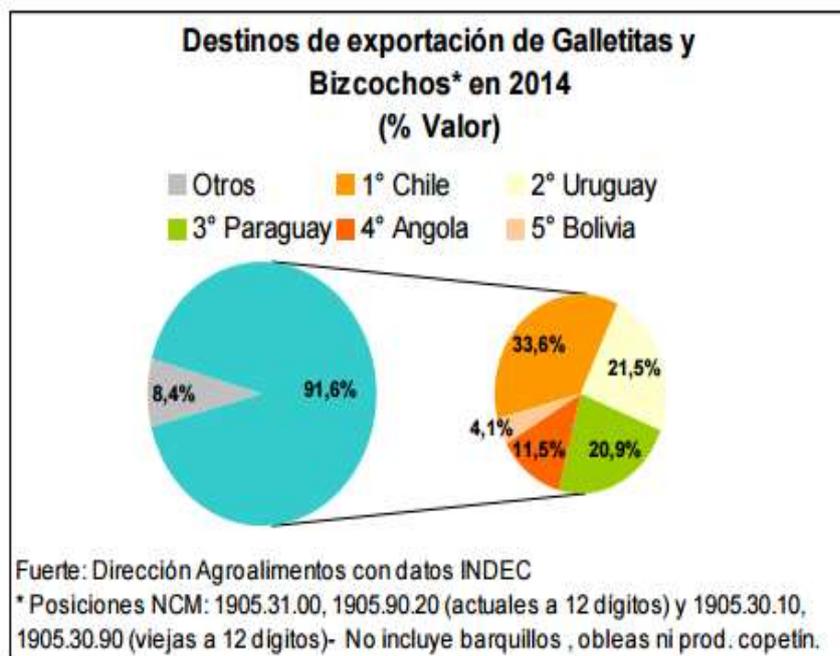
- El principal destino de exportación en el año 2014 fue Chile con un 40%. De todas maneras el 90% de la exportación se concentra en Mercosur y se suma Angola como destino lejano.

Exportaciones argentinas de Galletitas y Bizcochos* por destinos					
2014					
País Destino	Volumen Miles Ton	Valor Millones US\$ FOB	Valor unitario US\$/Ton	Participación	
				% Volumen	% Valor
Chile	10,77	22,77	2.113,3	33,9%	33,6%
Uruguay	6,97	14,61	2.096,2	21,9%	21,5%
Paraguay	6,02	14,18	2.353,7	18,9%	20,9%
Angola	4,06	7,79	1.918,8	12,8%	11,5%
Bolivia	1,60	2,78	1.731,3	5,0%	4,1%
Otros	2,39	5,73	2.398,2	7,5%	8,4%
<b>Total</b>	<b>31,82</b>	<b>67,86</b>	<b>2.132,4</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Dirección de Agroalimentos con datos INDEC

\* Posiciones NCM: 1905.31.00, 1905.90.20 (actuales a 12 dígitos) y 1905.30.10,

1905.30.90 (viejas a 12 dígitos)- No incluye barquillos , obleas ni prod. copetín.



A su vez Alemania fue el principal exportador a nivel mundial de esta categoría.

Año 2014						
Exportaciones Mundiales de Galletitas Dulces*, ordenadas por valor						
Puesto	Principales Países	Volumen	Valor	Valor unitario	Participación	
	Exportadores <sup>1</sup>	Miles Toneladas	Millones US\$	US\$/Ton	% Volumen	% Valor
1	Alemania	211,9	842,9	3.978	9,1%	11,6%
2	Holanda	231,0	756,8	3.276	9,9%	10,4%
3	Bélgica	171,3	660,3	3.855	7,4%	9,1%
4	Reino Unido	114,8	496,1	4.323	4,9%	6,8%
5	México	159,3	365,4	2.294	6,9%	5,0%
6	Canadá	93,7	363,4	3.877	4,0%	5,0%
7	Francia	65,5	336,7	5.141	2,8%	4,6%
8	Polonia	88,9	311,2	3.501	3,8%	4,3%
9	Turquía	152,7	311,0	2.037	6,6%	4,3%
10	España	102,9	274,6	2.669	4,4%	3,8%
-	Otros	932,3	2.542,5	2.727	40,1%	35,0%
<b>Totales<sup>2</sup></b>		<b>2.324</b>	<b>7.261</b>	<b>3.124</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Dirección Agroalimentos con datos UN Comtrade database, Agosto 2015

\* Posición HS: 1905.31

Nota1: Todavía no se encuentran disponibles los datos de algunos países sin embargo no son relevantes para este sector.

Nota2: Son totales parciales.

### ANEXO 3: venta mundial galletas y bizcochos

En el año 2014 la Argentina se ubicó en el puesto número 9 entre los países de mayor producción mundial de galletitas y bizcochos. Y se estima que en la totalidad de estos diez países la venta en el año en cuestión fue de US\$55.500 mlns.

Galletitas y bizcochos (Ventas - millones ton)						
Puesto	Países	2010	2011	2012	2013	2014*
1	China	2,590	2,767	2,949	3,020	3,124
2	Estados Unidos	2,129	2,157	2,162	2,213	2,240
3	India	1,289	1,406	1,529	1,663	1,744
4	Brasil	1,222	1,201	1,201	1,214	1,227
5	Rusia	0,669	0,691	0,750	0,790	0,819
6	Reino Unido	0,561	0,572	0,588	0,610	0,636
7	México	0,567	0,580	0,591	0,592	0,592
8	Italia	0,438	0,442	0,443	0,446	0,450
9	Argentina**	0,423	0,440	0,448	0,454	0,448
10	Francia	0,349	0,351	0,354	0,357	0,359
<b>TOTAL</b>		<b>10,237</b>	<b>10,607</b>	<b>11,015</b>	<b>11,359</b>	<b>11,639</b>

Fuente: Dir. Agroalimentos con datos de Euromonitor para ABIMAPI

\*Valor estimado

\*\*Datos SemanarioTendencias Económicas y Financieras del CTI

En cuanto al consumo per cápita en este mismo año la Argentina lideró el ranking de la siguiente manera:

En 2014 Argentina lideró la lista de los diez principales países consumidores de galletitas y bizcochos industriales, con un volumen en torno a los 10 Kg./hab./año.

Galletitas y bizcochos (per capita - kg/hab/año)				
Puesto	Países	Población 2014 (millones hab)	Volumen ventas 2014* (miles ton)	Per capita
1	Argentina**	42,03	448,4	10,67
2	Reino Unido	63,49	636	10,02
3	Italia	61,07	450,3	7,37
4	Estados Unidos	323,98	2.240,30	6,91
5	Brasil	202,96	1.227,10	6,05
6	Rusia	142,27	818,6	5,75
7	Francia	64,64	359,1	5,56
8	México	124,61	591,9	4,75
9	China	1.398,32	3.124,30	2,23
10	India	1.275,86	1.744,10	1,37

Fuente: Dir. Agroalimentos con datos de Euromonitor y

[www.worldometers.info/world-population/population-by-country](http://www.worldometers.info/world-population/population-by-country) para ABIMAPI

\*Valor estimado

\*\*Datos SemanarioTendencias Económicas y Financieras del CTI e INDEC

#### ANEXO 4: VARIABLES MARCARIAS (kantar world panel)

<p><b>SIGNIFICATIVA</b></p> <p>Los consumidores sienten <b>afinidad por estas marcas</b> o sienten que <b>satisface sus necesidades</b></p>	<p><b>DIFERENCIADA</b></p> <p>Se siente <b>distinta</b> de otras marcas o <b>establece las tendencias</b> de la categoría</p>	<p><b>SALIENTE</b></p> <p><b>Viene a la mente rápida y fácilmente</b> cuando se activan <b>necesidades de compra</b> e la categoría</p>
<p><b>POWER</b></p> <p>Están los consumidores <b>predispuestos a elegir la marca por sobre otras</b></p>	<p><b>PREMIUM</b></p> <p>Están los consumidores <b>predispuestos a pagar mas por la marca</b></p>	<p><b>POTENCIAL</b></p> <p>Están los consumidores <b>predispuestos a quedarse con la marca en el futuro</b></p>

ANEXO 5: PROCESO PRODUCTIVO DE OBLEAS (imágenes)

Paso 1: Formulación y amasijo	Paso 2: masa sobre planchas	Paso 3: horno
		
Paso 4: hoja horneada entera	Paso 5: enfriamiento hoja	Paso 6: enfriado
		
Paso 7: Crema	Paso 8: colocación de la crema sobre la hoja	Paso 9: cilindro de presión para unir hoja y crema

		
Paso 10: túnel de enfriado	Paso 11: detector de metales	Paso 12: cortadora para forma
		
Paso 13: bañadora (opcional)	Paso 14: disposición en envasadora	Paso 15: envasado (Gralmente tipo flowpack)
		
Paso 16: Palletizado manual	Paso 17: cinta pallet	Paso 18: disposicion en racks
		

## ANEXO 6: NORMAS BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA(BPM)



**"Mandamientos" de las BPM**

- I.** Diseñar y construir de forma adecuada las instalaciones y equipos.
- II.** Mantener limpias las instalaciones y equipos.
- III.** Dar mantenimiento a las instalaciones y equipos.
- IV.** Escribir todos los procedimientos y normas.
- V.** Seguir los procedimientos escritos.
- VI.** Documentar el trabajo con los registros correspondientes.
- VII.** Validar los procedimientos
- VIII.** Formar y examinar al personal para el cumplimiento de las Buenas Prácticas Manufacturas.
- IX.** Ser competente, como resultado de educación, capacitación y experiencia.
- X.** Controlar la inocuidad.

Cuadro 3  
Adaptación [4]

## ANEXO 8: MODELO GANTT DE DESARROLLO DE PRODUCTO

NOMBRE DE LA TAREA	RESPONSABLE	DURACION	COMIENZO	FIN
<b>NEGOCIO</b>				
Definición de producto a lanzar	Equipo - Direccion	1 días		
Brief de producto	Negocio /Mkt	1 días		
<b>DESARROLLO FORMULACIÓN</b>				
Desarrollo de formula / primeros prototipos	Calidad y Desarrollo	0 días		
Ensayo de vida util	Calidad y Desarrollo	0 días		
Ajuste formula	Calidad y Desarrollo	0 días		
Inscripción del Nuevo Producto	Calidad y Desarrollo	0 días		
Especificación de producto	Calidad y Desarrollo	0 días		
Especificaciones de insumos	Calidad y Desarrollo	0 días		
Solicitud de nuevos insumos	Calidad y Desarrollo	0 días		
<b>DISEÑO PACKAGING</b>				
Brief de diseño	Marketing	0 días		
Presupuesto y aprobación del trabajo de diseño	Marketing / Negocio	0 días		
Planos de pack correctos para aplicación de diseños	Packaging	0 días		
Bocetos 1 - revisión en equipo	Marketing	0 días		
Revisión con Presidencia - Bocetos Seleccionados	Marketing	0 días		
Segunda revision con Presidencia - ajustados	Marketing	0 días		
Tercera revision con Presidencia - ajustados	Marketing	0 días		
Focus group ( facsmiles de envases)	Investigación Mercado	0 días		
Resultados Focus Group	Investigación Mercado	0 días		
Definición del Material de Pack ( <i>opciones de Papel y Tintas</i> )	Calidad y Desarrollo	0 días		
<b>IMPRESIÓN PACKAGING</b>				
Ajustes pack (post focus)	Marketing	0 días		
Generación código barras (y obtención de DUN 14)	Marketing	0 días		
Generacion Cod Datamatrix	Calidad	0 días		
Aprobacion final diseño por áreas: MKT/Legales/Calidad/Desarrollo	Marketing	0 días		
ORIGINAL DIGITAL (CD's y Print) PACKAGING	Marketing	0 días		
Cromalin Packaging	Negocio	0 días		
Cromalin Aprobado (Textos, Diseños)	MKT,Calidad, Legales y De	0 días		
Ficha técnica de producto (excel)	Negocio y Calidad	0 días		
Ficha de Alta	Negocio	0 días		
<b>CAJAS (DUN 14)</b>				
Planos de Env Secundario	Calidad	0 días		
Diseño de Artes del Env Secundario ( <i>colores p-evitar confusiones</i> )	Marketing	0 días		
Definición Material y Compresión Env Secundario	Calidad y Desarrollo	0 días		
<b>LEGALES</b>				
Armado de Expedientes	Desarrollo	0 días		
Firma Expedientes	Dirección	0 días		
Inscripción RNPA ( <i>Expte y posterior definitivo</i> )	Legales	0 días		
<b>ADMINISTRACIÓN</b>				
Alta de producto en el sistema	Administracion	0 días		
Elaboración de Presupuesto	Negocio y Comercial	0 días		
Definir y Cargar en JDE Lista de Precios	Negocio	0 días		
<b>ABASTECIMIENTO</b>				
Alta insumos en módulo stock	Administracion	0 días		
Solicitud insumos (emision op)	Administracion	0 días		
Impresión Pack - Pie de Máquina	Negocio y Marketing	0 días		
Impresión envase secundario (caja)	Compras	0 días		
Recepcion de Envases (Env Prim y Secun)	Dpto Ins y Env	0 días		
Aprobación envases por calidad	Calidad	0 días		
Recepcion nuevos Insumos	Dpto Ins y Env	0 días		
<b>AS ASEGURAMIENTO DE CALIDAD</b>				
Diseño del Proceso	Calidad	0 días		
Plan de control de producto	Calidad	0 días		
<b>AUTORIZACION GOBIERNO</b>				
Presentacion a Direccion	Negocio	0 días		
Aprobación del proyecto por SCI	Direccion	0 días		
<b>PRODUCCIÓN</b>				
1ra. Producción	Negocio	0 días		
<b>LANZAMIENTO DE PRODUCTO</b>				
Folletería y POP del producto ( <i>incluye ficha tecnica</i> )	Marketing	0 días		
Reunion con ventas propia	Marketing y Negocio	0 días		
Reunion con distribuidores exc	Marketing y Negocio	0 días		
Envío cajas muestras a plantas para empleados	Marketing	0 días		
Comunicación interna lanzamiento	Marketing	0 días		
Incorporacion en WEB	Marketing	0 días		