



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

Caseus chipas artesanales: modelo de negocio

Autor: Julián Lestani

DNI: 31877473

Mentor de Tesis: Alejandro Fernández Coya

Victoria, Buenos Aires, 2018



Trabajo Final de Graduación



Modelo de Negocio

Tutor:

Alejandro Fernández Coya

Alumno:

Julián Lestani

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	4
LA INDUSTRIA	7
Principales dinámicas & tendencias clave del sector	7
Principales Competidores	10
HERRAMIENTAS Y MODELOS.....	15
La cadena de valor	15
Modelo de Negocios	15
PESTLE	15
Cinco fuerzas de Porter.....	16
Cuatro P's & cuatro C's	16
Pirámide de Maslow – Era Digital – Comunicación 2.0	17
LA OPORTUNIDAD	18
Cadena de valor	18
Mercado objetivo	19
LA PROPUESTA DE VALOR	21
Cliente target.....	21
Modelo de Negocio	21
EJECUCIÓN	26
PLAN DE MARKETING.....	26
<i>Fuerzas de Porter & PEST.....</i>	<i>26</i>
<i>4 P's & 4 C's Del Marketing.....</i>	<i>27</i>
<i>Estrategia de Social Media.....</i>	<i>29</i>
PLAN OPERATIVO.....	32
<i>Estructura de costos y márgenes.....</i>	<i>32</i>
<i>Punto de Equilibrio.....</i>	<i>33</i>
PLAN FINANCIERO	34
<i>Estado de resultados proyectado.....</i>	<i>34</i>
<i>Flujo de fondos – VAN & TIR.....</i>	<i>36</i>
<i>Análisis de sensibilidad & Payback.....</i>	<i>36</i>
IMPLEMENTACIÓN.....	40
<i>Cronograma, proyecciones e inversiones.....</i>	<i>40</i>
CONCLUSIONES.....	42
ANEXOS	43
Anexo I: Dinámicas & Tendencias Clave del Sector	43
Anexo II: Consumo, Tendencias y Motivaciones	43
Anexo III: Consumo y Dinámicas de Marcas	44
Anexo IV: Competidores Directos e Indirectos.....	44
Anexo V: Cadena de Valor	45
Anexo VI: Oportunidad – Mercado Objético	45
Anexo VII: Cliente Target CASEUS	46
Anexo VIII: PESTLE & 5 Fuerzas de Porter	46
Anexo IX: Modelo de Negocios.....	47
Anexo X: 4 P's – Centrado en Cliente / Empresa.....	48
Anexo XI: Estrategia de Social-Media	48
Anexo XII: Estructura de Costos.....	49
Anexo XIII: Estado de Resultados 2018-2022.....	49
Anexo XIV: Flujo de Fondos.....	50
Anexo XV: Análisis de Sensibilidad.....	50

Anexo XVI: Punto de Recupero / PayBack.....	51
BIBLIOGRAFIA.....	52
Libros, Artículos, Informes y Reportes.....	52
Sitios Web	53



Universidad de
SanAndrés

RESUMEN EJECUTIVO

Es un hecho que los **consumidores** están **cambiando**. El **agitado ritmo de vida** que ya predomina en las principales ciudades del país y del mundo **comienza a modificar** de forma más determinante **la rutina de las personas**.

Las exigentes jornadas de trabajo, el movimiento constante, la práctica de actividad física, y el intento por generar vida familiar y social, motiva a las personas a buscar productos que faciliten y agilicen sus actividades cotidianas y les permitan optimizar el uso de su escaso tiempo libre.

Los consumidores aspiran a tener una mejor calidad de vida, y por lo mismo, han desarrollado conciencia al respecto de los factores que contribuyen a alcanzar hábitos saludables a fin de mantener el equilibrio en términos físicos, emocionales e intelectuales.

El nuevo consumidor impone a la industria alimenticia el desafío de adaptar la oferta existente o desarrollar nuevos productos, porque ya no es suficiente cumplir en términos funcionales o de sabor, se debe ser además saludable, buscando nuevas experiencias, más poderosas e íntimas. Las personas se enfrentan a un mundo de mucha movilidad donde el tiempo es escaso, es por eso que esta nueva tendencia impacta hábitos alimenticios.

Considerando que nos encontramos en un mercado emergente, sumamente dinámico y competitivo, nos vemos obligados a desarrollar una marca innovadora la cual va a ofrecer un producto que aproveche esta necesidad del consumidor y así enfrentarnos a una oportunidad de negocio clara mediante la cual vamos a basar el modelo de negocios que desarrollaremos posteriormente.

El principal objetivo de este negocio es ofrecer un producto alimenticio, entendiendo la necesidad de nuestros potenciales clientes mediante análisis, relevamientos de información y la situación del mercado actual, para luego segmentar y definir un nicho objetivo en el cual vamos a posicionar la marca e identificar la oportunidad de negocio, en base a esto se deberá desarrollar la propuesta de valor para una demanda cada vez más exigente y conciente de sus hábitos alimenticios.

CASEUS es la marca que posicionaremos con su único producto: "el Chipa" o "la Chipa", algo peculiar, es que la palabra deriva del guaraní y no tiene género, es neutral, bien puede ser femenino o masculino dependiendo la preferencia de quien lo llama. El Chipa CASEUS es un producto de receta familiar correntina, a base de harina de mandioca con variedad de quesos, que mezclados con leche, huevo y sal, van a derivar en nuestro mágico producto.

El o la Chipa se ofrecerá en unidades congeladas, mediante formatos de medio Kilo . La unidad de venta sera de 1Kg, en base a ésta unidad de venta, realizamos los analisis de costos y estrategia de marca.

En términos estrategicos, la integracion vertical hacia atrás, nos generara eficiencias considerables de produccion y escala del producto: "Los beneficios de la integración vertical dependen en primer término del volumen de productos o servicios que la empresa compra o vende a la etapa subsecuente, en funcion al tamaño de las instalaciones para alcanzar una produccion eficiente en esa etapa. (Mark R. Kramer, 2002)¹

Es importante destacar que el insumo principal: la feculado de Mandioca no contiene T.A.C.C, al igual que todos los demas ingredientes de nuestro producto, esto nos permite obtener la certificacion de producto por parte del La Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (Anmat)², ademas todos los insumos necesarios para elaborar Chipa son Nacionales, todo ésto nos posiciona frente a nuestros competidores con conciderables ventajas en cuanto a las necesidades y expectativas de los potenciales conusmidores y nos permite llegar a un mayor numero de clientes y como mencionamos anteriormente ofrecer en la mesa de nuestros consumidores un producto SIN T.A.C.C, nacional y artesanal, esto nos diferencia ampliamente de una gran cantidad de competidores, ubicandonos dentro de la categoria de producto premium, artesanal, de alto impacto y comprometido con el bienestar y la salud de las personas.

Sumado al cumplimiento de las normativas vigentes para estar alineados y en regla con los entes reguladores, es nuestra intencion estar atentos a nuevas tecnologias para efectivizar la elaboracion, almacenamiento y distribucion de nuestro producto.

Plantaremos un modelo de negocio que facilite la conceccion de objetivos estrategicos en el corto, mediano, y largo plazo, con alcances comerciales y de marketing, a su vez se desarrollara un plan operativo y financiero, para luego desenvocar en una implementacion viable de nuestro producto en el mercado Nacional Argentino.

El desarrollo del trabajo basado en el modelo de negocio de CASEUS presentara una serie de puntos destinados a marcar los pilares de nuestra Compañía.

Realizaremos en primer lugar un analisis de la industria, luego identificaremos la oportunidad de negocio, desarrollaremos la propuesta de valor y la ejecucion, sustentandola con el plan de marketing, el operativo y el financiero con la implementacion correspondiente. Finalmente

¹ Fuente: Mark R. Kramer, Michael E. Porter - The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy

² Sitio Web: ANMAT se encarga de llevar adelante los procesos de autorización, registro, normatización, vigilancia y fiscalización de los productos de su competencia en todo el territorio nacional. (<http://www.anmat.gov.ar/>)

mencionaremos algunas conclusiones, también adjuntaremos anexos, los cuales, sustentaran la información brindada en el trabajo.



Universidad de
SanAndrés

LA INDUSTRIA

Principales dinámicas & tendencias clave del sector

El nuevo consumidor impone a la industria alimenticia el desafío de adaptar la oferta existente o desarrollar nuevos productos, porque ya no es suficiente cumplir en términos funcionales o de sabor, es por eso que vemos la oportunidad de ofrecer un producto saludable, e innovador ya que es común encontrar el producto ofrecido en formato cocido, listo para consumir, en nuestro modelo de negocios, cambiamos el paradigma, ya que ofrecemos un producto de stockeo, congelado, dando la posibilidad de tenerlo siempre que se desee consumir, acompañando distintos tipos de bebida y comidas en diferentes momentos del día. Por medio de ciertos artículos entendemos que el negocio de alimentos congelados es un negocio en alza, por lo que vemos una oportunidad clara de éxito. (Negocios, 2017)³



Hay cierta dinámica y tendencias claves del sector que debemos tenerlas en cuenta, para el siguiente análisis tomamos como referencia algunos informes de la consultora líder en la investigación de mercado (Nielsen, 2017)⁴. Observamos que los países más desarrollados poseen un consumo per cápita por encima de los 20kg de productos congelados, mientras que los países subdesarrollados se encuentran por debajo de los dos dígitos, como es el caso de Argentina, que actualmente se encuentra en los 2kg per cápita. Mediante ciertos estudios se observa que es un número en crecimiento y por lo tanto, lo vemos como una oportunidad, sumado a que varios estudios especializados en el seguimiento de dichas tendencias

³ Fuente: Informe de Consultoría en Negocios – Buenos Aires - Alimentos congelados: un negocio en alza

⁴ Fuente: Informe de Consultora Nielsen - <http://www.nielsen.com>

expresan que países como Argentina, en lo que a consumo de congelados se refiere, son países con altas exponenciales en su consumo, por lo que crecen a mayor velocidad que los países ya desarrollados, gracias a este tipo de estudios podemos observar que nuestro producto va a impactar positivamente con este crecimiento exponencial que vemos en la región.

Nos encontramos ante la necesidad de encontrar soluciones eficientes para el hogar por parte de los consumidores, como mencionábamos al comienzo de nuestro resumen ejecutivo, hoy el agitado ritmo de vida que tienen las personas impacta considerablemente en su rutina/habito alimentario, es por eso que actualmente, ofrecer un producto que sea simple, rápido, rico y comprometido con la salud, es una ventaja frente a los otros productos del sector de congelados.

En Argentina observamos que, al día de hoy un 7% de los hogares busca soluciones ágiles y simples para su vida cotidiana en términos de alimentación, los países desarrollados se encuentran en un 35%, y esto nos deja claro que la tendencia es elevar el número de hogares en busca de soluciones dentro de un país como Argentina que intenta acrecentar el desarrollo y el progreso.

Esta búsqueda se puede relacionar directamente con el consumo de congelados, si bien tenemos indicadores muy bajos en comparación con los países desarrollados, la tendencia de



nuestra región es buscar el crecimiento y tender a los valores de las grandes potencia, es por eso, que vemos lugar de crecimiento en este ámbito, al igual que en el consumo, como mencionamos anteriormente. Por lo tanto confiamos en un crecimiento tanto a corto como a largo plazo.

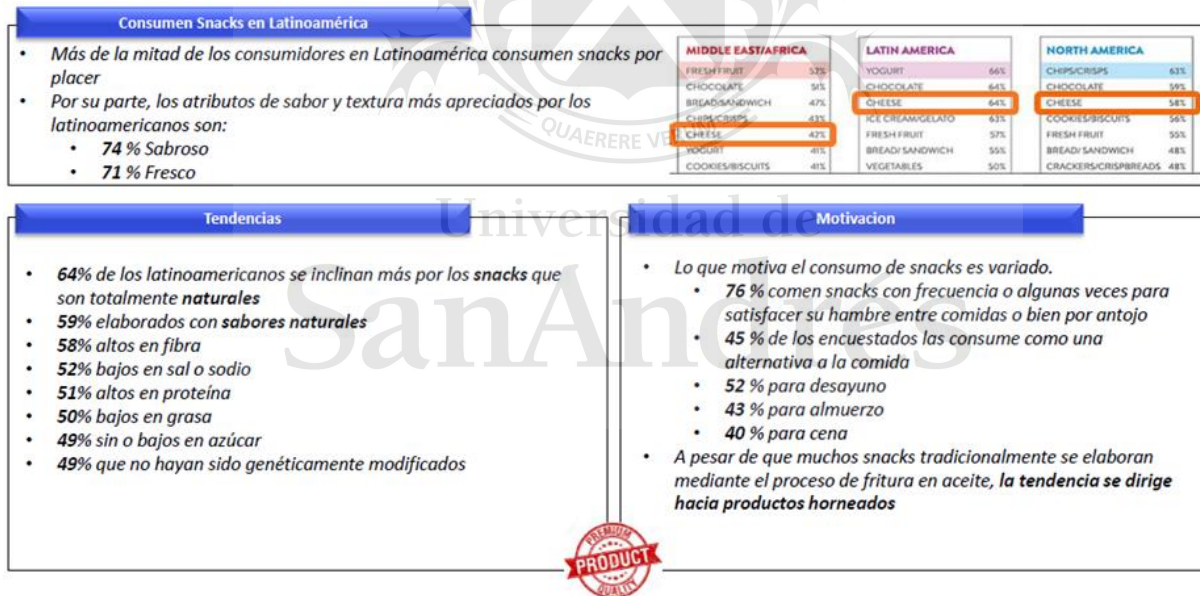
Llamativo comportamiento de los hogares basado en el consumo de productos congelados, el 64% de los mismo consume dichos productos, se observa un sector de gran potencial, el cual rompe con la idea de consumo exclusivo de ABC1. Con expectativas de inversión y

aumento de ventas nos encontramos en una situación positiva para nuestro producto ofrecido, por otro lado, se observan tendencias de crecimiento en el consumo de Snaks salados que hoy en día sobrepasan el kilogramo per cápita de consumo.

Argentina se encuentra entre los diez productores de alimentos mas grandes a nivel mundial.

El consumo de snacks en Latinoamérica, nos encontramos que mas de la mitad de los consumidores de snacks consumen por placer, sumado a que los atributos mas apreciados son la textura y el sabor. La tendencias indican que dentro de latinoamerica el 64% se inclina mas por los snacks que son totalmente naturales. Lo que mas motiva el consumo de snacks es variado, un 76% comen snacks con frecuencia algunas veces para satisfacer su hambre entre comidas o bien por antojo. El 45% de los encuestados consumen como alternativa a la comida.

Se observa un consumo promedio en el desayuno (52%), almuerzo (43%) y cena (40%). Es importante destacar que a pesar de que muchos snacks tradicionales se elaboran mediante el proceso de fritura en aceite, la tendencia se dirige hacia productos horneados. (Alimenticia, 2017)⁵



Es interesante en materia de consumo observar la dinámica de marcas propias que tiene la industria, hay un alto porcentaje en relación con la facturación total en todos los productos lácteos, frescos y congelados. Ganan protagonismo las marcas propias. La importancia varía según cada familia de producto, como mencionamos anteriormente los Comestibles y Productos Frescos toman mayor protagonismo, concentrando el 10.7% y 10.6% de las ventas. En un mercado tan dinámico como el argentino no hay una única estrategia para ganar, es necesario pensar propuestas diferenciadas, estrategias enfocadas a la demanda del

⁵ Fuente: Informe de la Industria Alimenticia en su artículo titulado: Mercado de snacks y productos horneados

Luego nos encontramos con la competencia indirecta, estas marcas se encuentran en el mismo mercado y se dirigen en cierta medida a los mismos clientes, pero lo importante es entender que son productos sustitutos o alternativos siendo estos de baja calidad y precio, destinados en gran medida a un público masivo. Podemos nombrar una gran cantidad de marcas dentro de los parámetros indicados, como por ejemplo la marca Día, Lucchetti, Molinos Cañuelas, El Noble, Blanca Flor, etc.

Por otro lado, observamos que se comenzó a comercializar el chipa en formato listo para comer, en diferentes comercios, Buenos Aires Bakery, Starbucks & Delicity, estos comercios los incorporamos al análisis de nuestros competidores, ya que tienen cierto impacto en CASEUS, dado que ofrecen un producto de mayor calidad que las marcas de consumo masivo, como así también al público al que se dirigen estas marcas es el mismo al que se dirige CASEUS, de un poder adquisitivo medio-alto, dando como resultado un precio alto al que los consumidores están dispuestos a pagar, encontramos a este tipo de marcas como competencia indirecta con un impacto medio en nuestra compañía.

Es interesante mencionar que las marcas que tienen un alto impacto, y las ubicamos como competidoras directas, son todas marcas jóvenes con potencial crecimiento, esto marca una clara tendencia exitosa del producto ofrecido y la fuerte repercusión que posee. Son indicadores positivos para CASEUS encontrar estas marcas vivas en el mercado, que muestran crecimiento y generan competencia y rivalidad dentro de la industria. CASEUS es pro a la creación de nuevas marcas jóvenes que puedan ayudar al producto a distribuirse por todas las regiones del país, esto genera un crecimiento en la industria que impactara positivamente en nuestra compañía. El formato de venta de productos Premium congelados es un gran atractivo para los consumidores de hoy en día, la metodología de llegada a los clientes ya sea de forma rápida, ágil y sencilla y el contacto directo con los clientes genera una relación mucho más estable, sostenida y rentable para ambas partes. El poder de las redes sociales y el surgimiento de las marcas nuevas que nacen con este tipo de herramientas es exponencial, dejando de lado a las marcas propias y grandes centralizadores de marcas como son los supermercados e hipermercados, dando lugar a una nueva venta directa con una relación precio-calidad mucho más elevada y generando una industria con baja contaminación de intermediarios.

Vimos conveniente desarrollar las siguientes preguntas con el fin de analizar la competencia y como ésta se desarrolla y se establece en el mercado de Chipas.

En primer lugar, nos preguntamos;

1. ¿Cuál es el estado financiero de la competencia?

La primera barrera de entrada en muchos mercados es la económica. Puedes ser que la entrada al mercado requiera una inversión o demasiado bajo o extremadamente alta. Es complejo saber a ciencia cierta cuál es el presupuesto de tu competencia, pero no deja de ser posible analizar y encontrar aproximados que nos ayudarían a tomar decisiones.

Lo que no debería ser complejo y por cuanto, debería estar cien por ciento claro es el presupuesto de nuestra compañía.

Al desarrollar nuestro modelo de negocio, se establecieron ciertos parámetros y mediante los cuales se analizaron los costos y las inversiones, concluimos que el modelo de negocio planteado es atractivo como así también los estados financieros que puedes manejar siendo accesibles, y con esto nos referimos que la inversión inicial no es alta y la liquidez de la misma es considerablemente alta. Dada que esta situación es igual para los competidores, la vemos como una amenaza, pero al mismo tiempo es una oportunidad para CASEUS, ya que estructurando bien sus costos con una estrategia sustentable, el negocio debería transformar dicha amenaza y convertirla en una oportunidad de negocio. En base a esta primera pregunta que contemplamos para nuestro análisis, vemos que la competencia también podría estar tomando estados financieros extremadamente favorables y frente a esto debemos luchar para desarrollarnos en dicho entorno.

2. ¿Qué precio establece para sus productos o servicios?

Este segundo cuestionamiento que nos planteamos sin dudas es letal a la hora de establecer nuestra estrategia de Marketing. Notamos que en nuestro mercado es muy fácil conocerlo, ya que están de cara al público, con lo cual se observó que el precio de mercado oscila entre \$180.- y \$220.- por kilogramo de chipa congelado. Por lo tanto, hemos establecido como punto medio nuestro precio de cabecera en \$200.- pesos argentinos.

Tal como mencionamos anteriormente CASEUS se encarga de estar en contacto con los precios y promociones de la competencia, para luego poder sacar propias conclusiones y a partir de ello establecer nuevas estrategias de marketing, este sistema de investigación y alineación de la estrategia de marketing deben estar constantemente activo y no podemos dejar de desafiarnos permanentemente si queremos ser líderes en este mercado.

3. ¿Cómo es el proceso de venta?

Debemos tener en claro cuáles son los procesos de venta que tienen nuestros competidores y cuál es el que vamos a ofrecer nosotros, esto puede determinar que un cliente poco convencido acabe comprando o que un cliente muy convencido acabe por decir "mejor me voy a la competencia".

Es interesante este punto, ya que continuamos investigando a nuestro entorno y de acuerdo a eso basamos nuestra estrategia de negocios, como por ejemplo es importante crear

consultas ocultas o bien solicitar y utilizar los servicios de nuestros competidores, como así testear la calidad, mediante compras ocultas, ya sea por nosotros mismos o bien por personas dedicadas a llevar adelante estos análisis, los mismos nos van a brindar mucha información valiosa para ejecutar nuestro plan de procesos de venta y no solo eso, sino también, tener fuertes análisis comparativos de la calidad del producto y del servicio ofrecido por nuestros competidores.

En este punto es interesante ver como el mundo de hoy está rotando al consumo, desde el consumo en tienda física al consumo en tienda nube (digital, internet, online, o bien llamado E-Commerce), esto nos genera más rapidez a la hora de analizar la competencia, ya que tenemos menos sitios que recorrer físicamente y todo pasa a ser un análisis a través de una computadora (virtual), el cual debemos tener fuertemente en cuenta para el éxito de nuestro modelo de negocios. Hacer sustentable nuestra comunidad de clientes y que la misma se potencie día a día es la clave para obtener más consumidores y diferenciarnos de la competencia.

4. ¿Cómo consigue los clientes?

Sumamente relacionado con la pregunta anterior, llegamos al último cuestionamiento que nos hacemos, como consigue los clientes nuestro Competidor.

Entendemos que es vital conocer las vías de generación de clientes de la competencia. No es un misterio de donde viene el dinero en un modelo de negocios, el mismo viene de los clientes, por lo que es sumamente importante analizar cómo conseguirlos y saber de dónde vienen, y aún más interesante es analizar cómo lograr que un cliente te contacte nuevamente solicitando más producto.

Respondiéndonos estas cuestiones vamos a poder visibilizar la competencia a tal punto que competiríamos directamente los mismos canales.

Hoy en día, y no lo dejaremos de repetir, con la transformación digital los negocios rotaron profundamente. Actualmente es simple analizar nuestra competencia en simples pasos con las siguientes herramientas: Google AdWords. Google Alertas, Redes sociales (Instagram, Facebook y Twitter), con estas tres herramientas podemos descubrir varias de las vías de generación de clientes de nuestra competencia.

A partir de lo analizado desarrollaremos nuestra política, nuestras estrategias, el precio, las promociones, la plaza, y demás cuestiones que vamos a estar analizando durante todo el desarrollo del trabajo.

Concluyendo este capítulo, basado en el análisis de la competencia y como desarrollar la mejor estrategia posible para nuestro modelo de negocio, debemos mencionar que dentro del punto de competencia, aparece el bien nombrado termino, diferenciación, y es aquí donde CASEUS, muestra una pata de impacto positivo social, ya que apunta a un producto saludable

SIN T.A.C.C, y esto lo vierte dentro de un ambiente en el cual la compañía debe interactuar como promotor de lo saludable y el buen comer, en la medida de lo posible. “Most companies feel compelled to give to charity few have figured out how to do it well” (Mark R. Kramer, 2002)⁷ y es aquí donde vemos que CASEUS puede converger en la combinación perfecta de beneficio social y económico, llevando al negocio al punto de equilibrio que lo va a convertir en un diferencial frente a su competencia.



⁷ Fuente: , Porter M. y Kramer M. - The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”

HERRAMIENTAS Y MODELOS

Con el fin de validar nuestro modelo de negocios desarrollamos el planteo conceptual a través de ciertas herramientas aprendidas en el MBA. Seleccionamos las que mejor se amoldaban y generaban mayor valor al análisis de nuestro modelo de negocio.

A medida que fuimos avanzando en nuestros análisis fuimos utilizando las siguientes herramientas: la cadena de valor, plan de negocios basado en el libro Business Generation, PESTLE, cinco fuerzas de Porter, las cuatro P's, y las nuevas 4 C's y la Pirámide de Maslow basada en la nueva era digital.

A continuación, detallaremos un breve comentario sobre estas herramientas mencionando su valor agregado.

La cadena de valor

Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael, Porter (Porter, Republished with a new introduction, 1998). Utilizamos dicha herramienta para organizar y detectar nuestras actividades primarias y nuestras actividades secundarias, las cuales van a ser el sustento y el apoyo para auxiliar a las actividades principales.

Modelo de Negocios

Basado en el libro Business Model Generation (Osterwalder A, 2010)⁸. Este libro nos ayudó a comprender la naturaleza de nuestro modelo de negocio, mediante el modelo tradicional y experimental que plantean dichos autores generamos nuestro modelo de negocios, la dinámica y las diversas técnicas de innovación, cómo posicionar el modelo en un panorama muy competitivo y cómo afrontar la reforma del modelo de negocio de nuestra empresa fueron fundamentales a la hora de entender, analizar y desarrollar estrategias exitosas.

PESTLE

Es un análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ecológicos. Un método gráfico para el análisis PEST, llamado 'PESTLE' se ha desarrollado en "Henley Business School" en el Reino Unido (Collins, 2014)⁹. Una investigación ha demostrado que los diagramas PESTLE son considerados por los usuarios como un método

⁸ Fuente: (2010). Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

⁹ Fuente: Collins, Rob - A Graphical Method for Exploring the Business Environment

más lógico y convincente que el análisis tradicional, utilizando la exploración de factores como un componente de la gestión estratégica. Mediante esta herramienta pudimos observar con más claridad el entorno y como este interactúa e impacta en nuestro modelo de negocios, como así también, se pudieron determinar ciertas amenazas como oportunidades para el éxito de nuestra compañía.

Cinco fuerzas de Porter

Luego para solidificar aún más el análisis de nuestro modelo de negocios utilizamos el análisis de las cinco fuerzas de Porter, es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter (Porter, Competitive Strategy, 1997)¹⁰, En dicho análisis se establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de la industria y así poder desarrollar una estrategia de negocio, dicho análisis deriva en la respectiva articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en nuestra industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Exitosa herramienta que optamos por utilizarla, y de la cual tomamos gran cantidad de información para el desarrollo de nuestra estrategia de negocio.

Cuatro P's & cuatro C's

Desde que existe el marketing, existe la teoría de las 4P's (Producto, Plaza, Precio y Promoción) (Edmund, 1960)¹¹, una herramienta conocida desde los comienzos de cualquier carrera relacionada a los negocios, pero entendemos que han pasado muchos años y uno de los pilares que más se vio modificado en los negocios fue el Marketing, impactado fuertemente por la revolución tecnológica, sumado al cambio generacional humano, hoy en día el marketing se encuentra en otro contexto ya que ha dado un giro al poner los ojos en el consumidor. Es por esto, que, dentro de este marco, optamos por utilizar las famosas 4 P's y las nuevas 4C's (Koichi, 1973)¹², las mismas serán explicadas a continuación y luego en el desarrollo del trabajo:

Producto/Consumidor: El foco de la comunicación ya no está en destacar las propiedades y beneficios del producto, sino enfocarla en las necesidades insatisfechas de los consumidores.
Precio/Costo–Beneficio: Muchos de los clientes ahora se fijan en la relación costo beneficio, puesto que si es un buen producto muchos pueden sacrificar el precio dado los argumentos positivos que pueden generar. Por ejemplo, CASEUS es un producto por encima de la media

¹⁰ Fuente: Professor Michael E. Porter, (1997) "COMPETITIVE STRATEGY", Measuring Business Excellence

¹¹Fuente: The original marketing mix, or 4 Ps, as originally proposed by marketer and academic E. Jerome McCarthy

¹²Fuente: The core of 4 Cs is corporation by Koichi Shimizu

en términos de precios, por otro lado, es un producto SIN TACC comprometido con lo saludable y además es un producto con insumos de altísima calidad, si bien en términos de precios estamos elevados, el consumidor valora el producto por lo que agrega.

Plaza/Conveniencia: En estos tiempos de marketing online o a través del móvil, hay que estudiar atentamente la conveniencia del consumidor en su traslado para adquirir bienes o servicios más que en los canales más fáciles o convenientes para la empresa.

Promoción/Comunicación: La promoción quedó casi obsoleta, con la revolución tecnológica en la actualidad hoy podemos dar a conocer nuestro producto por los canales tanto online como offline u ATL o BTL son múltiples. Es importante el análisis previo de conocer antes los hábitos de consumo de nuestros clientes para seleccionar el canal ideal, en detalle se explicará a lo largo del desarrollo del trabajo.

Pirámide de Maslow – Era Digital – Comunicación 2.0

Por último, y sin restar importancia a nuestro desarrollo, utilizamos una innovadora Pirámide de Maslow (Maslow, 1943)¹³. En el año 2013, aparece un cambio en la teoría que supone una revolución en el pensamiento por la influencia que estamos viviendo en la sociedad con la inclusión de las redes sociales en la comunicación. El mundo digital ingreso en nuestras vidas con una velocidad exponencial, nos encontramos inmersos en la era digital, la transformación de los negocios es un hecho y hay que tomarlo en consideración. Definitivamente la era digital ha venido a facilitarnos la vida y a cambiar totalmente la manera en la que nos relacionamos con el mundo. ¿Bueno o malo? No lo discutiremos, lo que, si es cierto, es que la famosa pirámide de Maslow también ha sido invadida por el mundo digital y es la que tomamos en consideración para nuestro modelo de negocio, y es aquí donde llamaremos a nuestra estrategia de social-media – Comunicación 2.0. (Mahmoud A. Wahba y Lawrence G. Bridwell, 1976)¹⁴

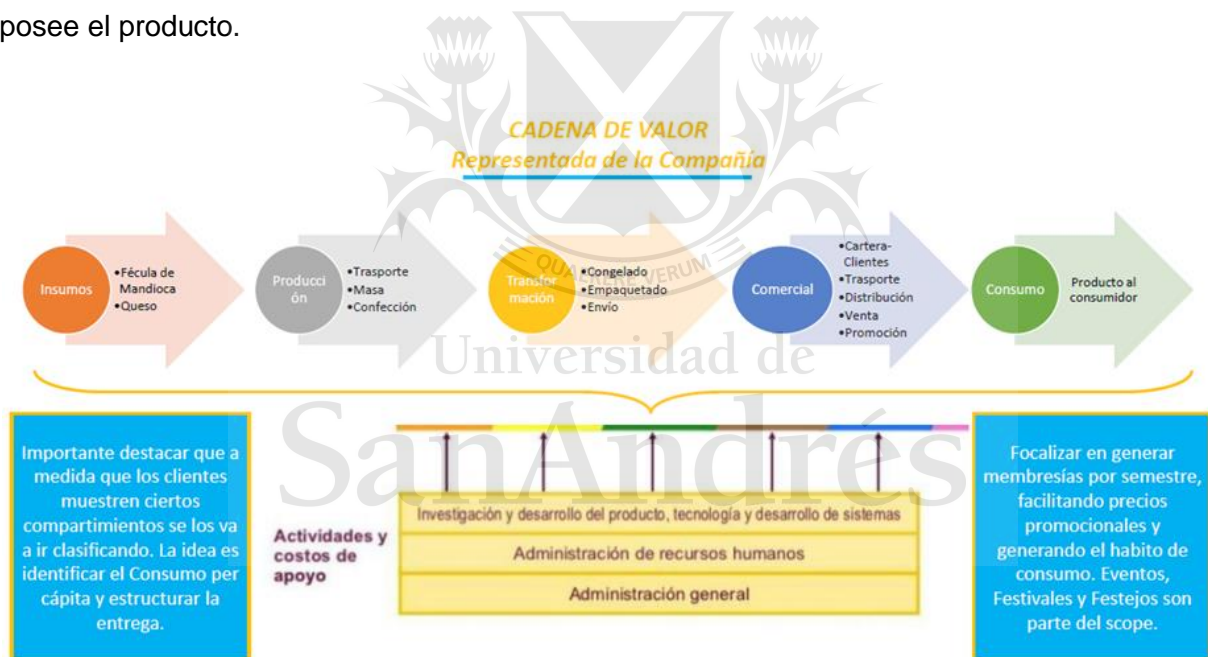
¹³ Fuente: A Theory of Human Motivation - Abraham H. Maslow

¹⁴ Fuente: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory" - Mahmoud A. Wahba y Lawrence G. Bridwell - (1976)

LA OPORTUNIDAD

Cadena de valor

Utilizamos un modelo técnico que permite el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. Representamos la cadena de valor de la compañía, en primer lugar, ubicamos los **Insumos** fundamentales para CASEUS, la materia prima fundamental para construir el producto final son la fécula de mandioca y el queso, agregándole adicionales, como sal, manteca, huevo y leche. Luego nos encontramos en el comienzo de la etapa de **Producción**, en la cual vamos a generar la masa para confeccionar los chipas, hay una **Transformación** en la cual la cadena de valor respecta, que sería el congelado, el empaquetado y envío del producto final, luego ya nos encontramos en la etapa **Comercial**, en la cual consolidamos una cartera de clientes, transporte, distribución, venta y promoción, finalmente nos encontramos en la etapa final de **Consumo**, en la cual el cliente posee el producto.



Es importante destacar que los clientes serán monitoreados con el fin de entender ciertos comportamientos, mediante los cuales se los va a clasificar. Identificar el consumo per cápita y estructurar la entrega serán dos claves para tener en cuenta luego del análisis anteriormente mencionado.

Hay ciertas actividades y costos de apoyo en los casos que se necesite invertir para generar mayor eficiencia y efectividad en el negocio, como ser: la investigación y desarrollo del producto, la tecnología y desarrollo de sistemas, la administración de recursos humanos y la administración general.

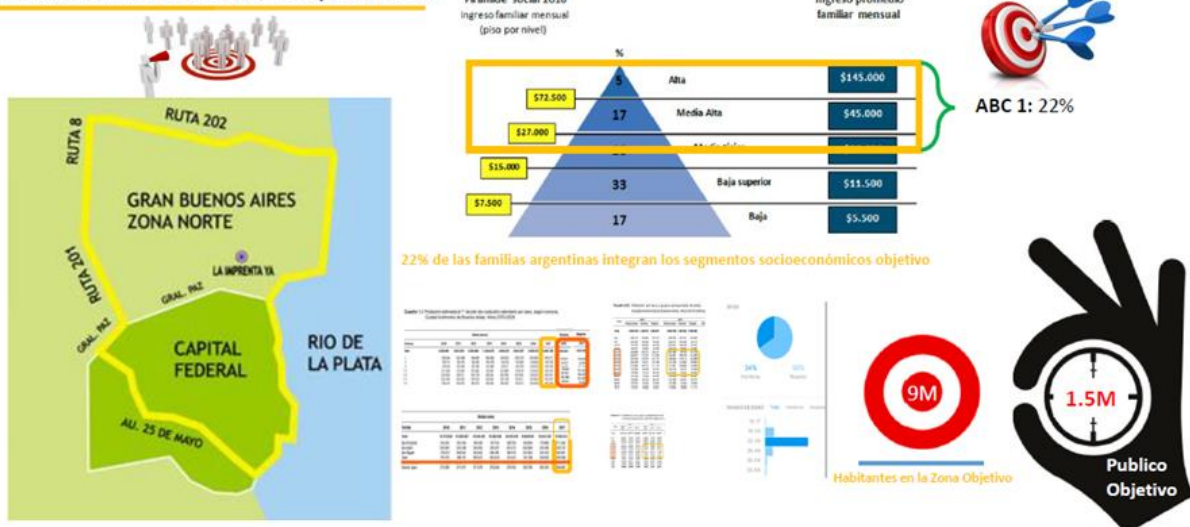
Dentro de estas actividades de apoyo es importante focalizar en membresías por semestre, facilitando a los clientes precios promocionales y generando el hábito de consumo, también realizar eventos, Festivales y Festejos son parte del scope siendo estos momentos en los que vamos a focalizar en la experiencia del consumidor y generar el hábito de querer consumir CASEUS luego de conocerlos. Es esencial para CASEUS, una marca joven, con impronta y potencial, hacerse conocer en eventos mediante los cuales seguirá construyendo la relación con el cliente directo. Seguir construyendo sobre esa cultura que tanto lo identifica y lo mantiene diferenciado de sus potenciales competidores será la clave para el crecimiento sustentable de la marca.

Mercado objetivo

La oportunidad tiene un foco en la definición del mercado objetivo, luego de comprender debilidades y fortalezas de la marca, entendemos que la mejor ubicación de nuestro mercado objetivo debería estar focalizada en Gran Buenos Aires y una gran mayoría de comunas de Capital Federal. Dentro de este radio, vemos un despliegue logístico de la marca exitoso para cumplir con las necesidades de nuestro cliente objetivo, el cual, describiremos en detalle más adelante.

Continuamos analizando el nicho objetivo dentro de la pirámide social ordenada por ingresos, la mejor ubicación para operar, luego de ciertos análisis entendemos que buscamos a un cliente con ingreso promedio a la categoría ABC 1, mediante ciertos estudios de consultoras, observamos que el 22% de la población a lo largo y ancho del país tiene un ingreso dentro de ABC 1, con esto podemos decir que el 22% de los argentinos integran el segmento socioeconómico objetivo.

Gran Buenos Aires Zona Norte & Capital Federal



CASEUS en sus primeros 5 años de crecimiento no apunta a lo largo y ancho del país, sino más bien, focalizar nuestro mercado objetivo dentro de las localidades y regiones

mencionadas anteriormente. En dichas zonas objetivo, por medio de estudios del INDEC y censos nacionales, encontramos que dentro de nuestro mercado objetivo hay 9 millones de personas que dan con nuestro target, por lo tanto, se encuentran en el lugar seleccionado por CASEUS en la pirámide social.

Llegamos a esos nueve millones de personas como potenciales Clientes CASEUS, pero gracias a ciertos análisis de la demanda, obtenidos en el periodo de testeo del producto, observamos que un 34% de las personas que interactuaban con CASEUS a través de las redes sociales eran hombres y un 66% mujeres, es por eso que delimitamos esos porcentajes a nuestro número encontrado como potenciales clientes, y a su vez mediante estudios estadísticos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)¹⁵ encontramos el rango etario que potencialmente podría interactuar más con nuestra propuesta de valor que fueron en mayor medida personas de entre 25 y 34 años de edad, en segundo lugar con personas de 18 a 24 y 35 a 44 años, bajando así la interacción de personas mayores de 45 años. Como parte de nuestra propuesta de integración con nuestros clientes, debido a la revolución tecnológica en la cual estamos inmersos, debemos entender que una marca nueva, joven y con un producto innovador, sin dudas debe tener una fuerte estrategia ligada a la digitalización de sus comunicaciones, sumado a la fuerte interacción con sus clientes por medio de las redes sociales.

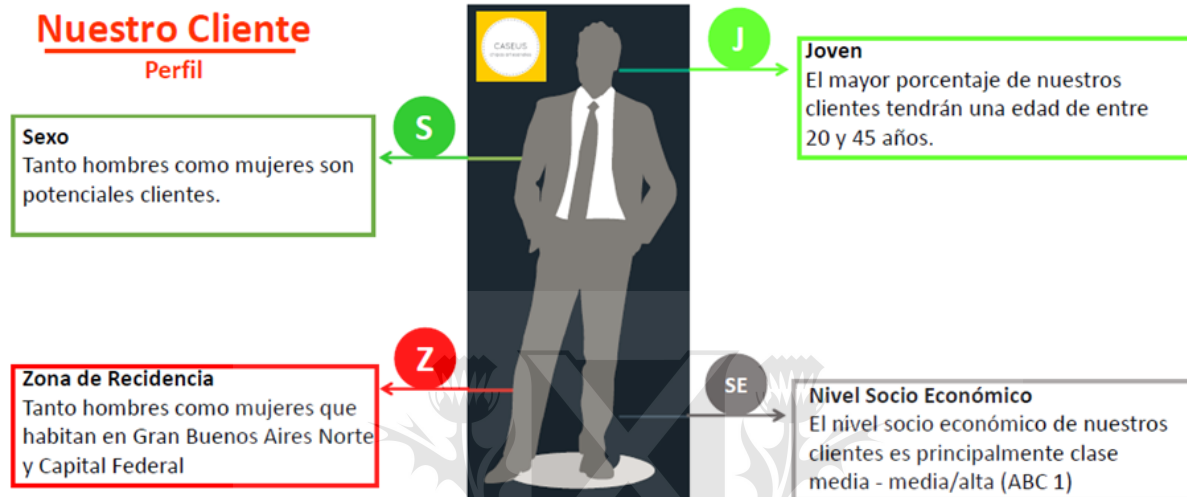
Luego de una serie de análisis, encontramos que nuestro público objetivo cuenta con un total de un millón quinientos mil individuos, esto se encuentra por encima de las expectativas de CASEUS en un primer momento, y vemos con mucho interés el focalizarnos con este nicho de mercado y explotarlo de la mejor manera posible.

¹⁵ Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) es el organismo público de carácter técnico, que ejerce la dirección superior de todas las actividades estadísticas oficiales que se realizan en el territorio de la República Argentina.

LA PROPUESTA DE VALOR

Cliente target

Nuestro perfil de cliente está centrado en 4 pilares fundamentales, Sexo, Joven, Zona Residencia y Nivel Socio Económico.



En primer lugar, obtenemos como potenciales clientes tanto a hombres como mujeres, luego nos focalizamos en encontrar clientes dentro del rango etario identificado como potencial, edad entre 20 y 45 años. Luego, según el análisis vimos que nos centraremos en una Zona de Residencia, que está delimitada por Gran Buenos Aires Norte y Capital Federal. El Nivel Socio Económico de nuestros clientes target debería ser principalmente clase media – media/alta (ABC 1).

Modelo de Negocio

En este punto directamente nos influenciarnos por el libro Business Model Generation, referenciado anteriormente en nuestro capítulo de herramientas y modelos. Ejecutamos el método bien llamado CANVAS, explicado en detalle en el libro mencionado anteriormente.

El modelo CANVAS es una herramienta clave para los negocios, pudimos observar y analizar la viabilidad del negocio, poniendo a prueba cada módulo trabajado.

El modelo de CANVAS se divide en nueve módulos, la parte derecha es la que hace referencia a los aspectos externos a la empresa, al mercado y al entorno. La parte derecha del modelo de negocio CANVAS se compone de los siguientes bloques: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes y fuentes de ingresos;

En la parte izquierda del lienzo de negocios, se reflejan los aspectos internos de la empresa como asociaciones clave, actividades y recursos clave, y estructura de costes.

A continuación, y en referencia a la propuesta de valor confeccionada basada en el modelo mencionado anterior podemos describir cada uno de los módulos de la siguiente manera:



- **Segmento de Clientes:** En base a nuestra propuesta de valor, y luego de ciertos análisis determinamos que el segmento target de CASEUS estaría determinado por el Nicho ABC 1 y 2, la residencia de los clientes potenciales debería de ser en la Zona Norte de la Provincia de Buenos Aires y la Capital Federal.
- **Propuesta de Valor:** El Producto es de altísima calidad, es 100% artesanal, no lleva ningún tipo de aditivo artificial, su comunicación es moderna, y eso hace que llegue al nicho más poderoso del mercado que son los millennials, los cuales en el 2020 van a tomar más del 70% de la fuerza laboral y por ende van a ser un nicho en pleno desarrollo y con poder de consumo. Lo más importante en términos de propuesta de valor, es que nos diferenciamos sustancialmente con nuestros competidores, al ofrecer nuestro producto SIN TACC, esto marca una tendencia que lo va a diferenciar a CASEUS frente a los demás competidores. Los competidores más grandes, que podríamos ubicarlos dentro del consumo masivo, no tienen la posibilidad, o les es extremadamente costoso hacer chipa sin TACC, es por eso por lo que los ubicamos en competidores indirectos con bajo impacto.

- Canales: Las ventas van a ser al por menor y por mayor, mediante redes sociales, tales como Instagram, Facebook, y luego, en festivales, eventos, estaremos dando a conocer la marca, siempre ofreciendo el servicio de entrega y pick up.



- Relaciones con Clientes, CASEUS busca una relación fluida y directa con sus clientes. Encontrar una experiencia culinaria artesanal es un pilar importante de lo que buscamos como compañía. La ambición de poder estar a lo largo y ancho de todo el país es uno de los motores que nos lleva adelante. La gestión de las redes sociales es la clave para conocer y generar la comunidad de clientes lo más rápido y efectivo posible.
- Fuentes de Ingreso: CASEUS ofrecerá bolsas de chipas congelados de medio kilo y un kilo, el posicionamiento del producto va a estar dado por la calidad del producto y la fuerte interacción con el público objetivo.
- Recursos Clave: Tomamos como recursos clave, la marca, comunicación, Instagram, Facebook, WhatsApp, E-Commerce & Sitio Web. Enfocarnos y priorizar nuestro presupuesto en este tipo de recursos clave van a ser factores de éxitos de la compañía.



- **Actividades Clave:** Básicamente a lo que nosotros apuntamos es a explotar nuestros recursos claves. La comunicación sería una de nuestras actividades claves, focalizando tanto en canales estratégicos como en redes sociales, explotando las herramientas que nos brinda la era digital, es aquí donde nombramos a nuestra estrategia comunicacional como Comunicación 2.0. Por otro lado, estamos seguros de que tendríamos un fuerte impacto positivo en el éxito de la compañía si establecemos reglas y objetivos claros para nuestra logística de envío como así también en nuestra producción.
- **Socio Clave:** La selección de proveedores de calidad será uno de nuestros pilares en nuestra compañía, es por eso, que siempre vamos a estar detrás de la calidad de nuestro producto para que siga teniendo diferencias sustanciales frente a los competidores. El sistema de pago es una herramienta que debemos desarrollar y es muy importante establecer lazos estratégicos con ciertas compañías que brindan servicios electrónicos haciendo todo mucho más rápido, efectivo y controlable, por otra parte, tanto el transporte, la logística, y un servicio de soporte sería muy necesario tener, es por eso que CASEUS enfoca su mirada hacia la creación de alianzas estratégicas con socios claves tanto en el rubro transporte/logística como así también en el soporte de gestión y control contable.
- **Estructura de Costos:** Entendemos por estructura de costos al desprendimiento de dinero a causa de la ejecución de actividades claves de la compañía, luego de

especificar cada punto de nuestro plan de negocios, nos encontramos en la situación de solo honrar en los puntos que van a ser parte fundamental en nuestra estructura de costos y de los cuales vamos a partir para establecer métricas y estrategias del negocio. La comunicación, como bien explicamos anteriormente, sería uno de los pilares importantes como así también la producción, que esto contiene la compra del queso y la fécula de mandioca, los dos productos de cabecera del Chipa CASEUS, y, por otro lado, la calidad de la mano de obra y la logística de envío sería clave en nuestra estructura de costos y van a ser determinantes como bien especificamos anteriormente.



Universidad de
SanAndrés

EJECUCIÓN

PLAN DE MARKETING

Fuerzas de Porter & PEST

Cuando comenzamos a analizar las Fuerzas de Porter, nos encontramos con ciertas conclusiones que fueron muy valiosas de cara a la ejecución del negocio.

En primer lugar, nos focalizamos en la rivalidad entre competidores, y desde allí partimos con nuestro análisis para luego tener un claro diagnóstico de la situación. Se establecieron grados de impacto de dichas rivalidades que describimos.

En segundo lugar, la rivalidad entre competidores la ubicamos con un grado de impacto medio como así también la rentabilidad, las amenazas de productos sustitutos, lo encontramos de bajo grado de impacto como así también con baja repercusión en nuestra rentabilidad. El poder de negociación de los consumidores lo entendemos como de mediano impacto en la rentabilidad y gestión del negocio.

Por otro lado, la negociación con proveedores es muy baja en términos de impacto al



5 Fuerzas de Porter:



Grado	Rentabilidad
Medio	Medio
Bajo	Bajo
Medio	Medio
Bajo	Baja
Bajo	Bajo

negocio, la clave la identificamos en crear y mantener buenos lazos y generar buenas relaciones con los mismos ya que serían nuestros aliados en términos de calidad de producto.

En último lugar, analizamos las amenazas de entrada de nuevos competidores. Luego, nos enfocamos en el análisis PESTLE, en el cual comenzamos analizando la **Política** actual del lugar en el cual vamos a desarrollar nuestro negocio y cuál sería el impacto, enumeramos ciertos factores que notamos de riesgo para el negocio, inestabilidad de gobierno, la poca estabilidad de un gobierno hace que los planes sustentables a largo plazo nunca tengan validez, siendo estos corrompidos por las fuerzas opositoras, es por eso que la previsibilidad en términos políticos sería cosa imposible, lo cual impacta fuertemente en nuestro negocio, el continuo cambio que se genera debido a esto sumado a que somos un país dependiente de la macro nos vemos afectados en cierta medida por cualquier acontecimiento que sufran países aledaños como así también grandes potencias.

Economía es un pilar dentro de nuestro análisis, y observamos que factores de riesgo son el bajo crecimiento, la inflación, y la inestabilidad. Por otro lado, en términos **Socio-Culturales**, hay ciertos factores como la distribución del ingreso, las influencias demográficas, los estilos de vida y la cultura en sí, que son importantes para tener en cuenta para ir guiando nuestro negocio a dichas tendencias y costumbres que tenemos en nuestra región.

Tecnología, es interesante observar como la tecnología se va apoderando de todo tipo de negocio por más minúsculo o artesanal que sea, por lo que tuvimos en cuenta ciertos factores dentro de esta rama como influyentes a la hora de pensar en nuestro negocio, como son las influencias regionales o globales, los cambios en la tecnología, y los altos costos que presenta estar constantemente innovando para no quedarse fuera de juego y así perder posiciones dentro del mercado. En términos **Legales**, los impuestos, las leyes laborales, las certificaciones y los registros son factores claves para tener en cuenta a la hora de evaluar nuestro negocio. Por último, en términos de medio **Ambiente**, debemos estar atentos a los siguientes factores: regulaciones, restricciones y actitudes del consumidor.

4 P's & 4 C's Del Marketing

Para realizar nuestro plan de Marketing básicamente nos centramos en el análisis de las 4 Ps, herramienta utilizada durante la cursada del MBA. Sus outcomes son sumamente útiles, pudimos determinar cada uno de los eslabones de nuestra cadena, centrándonos tanto en la empresa como en el cliente.

Comenzamos desde la mirada de la empresa, diríamos centrado en nuestra compañía, y en primer lugar nos ubicamos en el Precio, el cual viene dado por nuestros costos, la estrategia es competir con una excelente relación precio-calidad marcando un diferencial en este sentido, como bien expresamos anteriormente CASEUS precisa poner un fuerte foco en la calidad y lógicamente mantenerse diferenciado mediante una de sus mejores cartas, productos Sin TACC. Luego nos centramos en el Producto, y acá pensamos en el cliente desde nuestros ojos, como bien dijimos anteriormente vamos a comenzar analizando centrándonos en la empresa, aquí buscamos ofrecer un producto Premium, haciendo hincapié en la experiencia y en la calidad de los ingredientes, luego nos encontramos con la Promoción, en la cual sin dudas nos ligamos a la comunicación y todos sus matices, Caseus busca posicionarse como una propuesta moderna, joven, practica y rápida, se trabajara principalmente en difusión en medios digitales. Por último, y no menos importante, nos encontramos con la Plaza, que lógicamente Caseus utilizará mediante su conocimiento situarse por conveniencia en donde más rentabilidad espera tener, es por esto que el foco en



un primer lugar va a estar puesto en la Zona Norte del Gran Buenos Aires y CABA, y como mencionamos anteriormente, un fuerte y agresivo manejo de las redes sociales para dar a conocer la marca con rapidez y que el cliente consuma el producto en el menor tiempo posible.

Centrándonos en el cliente, vemos desde otra perspectiva agregando valor a nuestra propuesta de negocio, es por eso que ahora nos focalizaremos en analizar las 4 Ps desde ese punto de vista. En primer lugar, nos encontramos con el Precio, el cual nos lleva al costo-beneficio que mencionábamos anteriormente, y vimos que muchos de los clientes ahora se fijan en esta relación puesto que si es un buen producto muchos pueden sacrificar el precio dado a los argumentos positivos que pueden generar. CASEUS, es un producto Sin TACC, artesanal y con ingredientes de primera calidad, es por esto que somos optimistas en cuanto al precio que queremos ofrecer el/la chipa, y estamos seguros de que esto no va a ser un

problema para el cliente que quiera consumirlo, y acá es cuando entramos en la siguiente evaluación y análisis de la P de Producto, en el cual, sin dudas vemos al consumidor, entendemos que es muy valioso que el foco de la comunicación este enfocada a las necesidades insatisfechas de los consumidores. Caseus debe investigar los insights y nichos que aún no han sido explotados y hacerse cargo de los mismos. Luego vemos la Promoción, nuevamente nos enfocamos en la comunicación de nuestro producto y vemos que los canales tanto online como offline son múltiples. Caseus debe conocer antes los hábitos de consumo de sus clientes para entender y seleccionar un canal ideal. En último lugar, nos encontramos con la Plaza, en la cual ejecutaremos y desarrollaremos nuestra estrategia, y es aquí que observamos la actualidad del marketing online/digital, a través del móvil o computadora, es por eso que hay que estudiar atentamente la conveniencia del consumidor en su traslado para adquirir nuestro producto aún más que en los canales tradicionales o convenientes para la empresa, es por eso que debemos prestar suma atención a invertir tiempo en desarrollar una buena estrategia de Plaza basada en una comunicación efectiva para poder sobresalir frente a los demás competidores.

Estrategia de Social Media

Es interesante observar mediante la pirámide de Masglow, como podemos ubicar al mundo digital dentro de la misma, es aquí donde enfocamos nuestro análisis y creamos nuestra estrategia en relación al social-media (CASEUS Strategy -Comunicación 2.0-) basándonos en la pirámide de Masglow en el mundo digital. Tal como entendemos la base de la pirámide cuenta con acciones del ser humano **Fisiológicas**, luego las de **Seguridad**, es aquí donde encontramos dos importantes productos que vamos a invertir cierto porcentaje de dinero para llevar a cabo nuestra estrategia, estos son, WhatsApp y Gmail, son dos herramientas que nos brinda el mundo digital del cual podemos sacar mucho retorno, en consecuencia, mediante dichas herramientas vamos a tener contacto directo con nuestros clientes y gracias a las mismas una comunicación directa y fluida. Luego nos encontramos con la **Afiliación** que sería nuestro próximo escalón en la pirámide de Masglow, y es aquí donde focalizamos nuestra estrategia por medio de Facebook, una plataforma más de social-media extremadamente poderosa para ejecutar cualquier tipo de presentación, promoción, comunicación y/o campaña de producto. Luego, si subimos un escalón más en la pirámide, nos encontramos con Instagram, ya nos ubicamos dentro del **Reconocimiento**, aquí es donde vamos a poner nuestro mayor foco, es por eso que estamos dispuestos a invertir el 60% de nuestra inversión en social-media en esta aplicación.

Describiremos nuestros cuatro pilares fundamentales en los cuales vamos a basar nuestra estrategia de marketing, como bien mencionamos anteriormente, estos son: Instagram, Facebook, WhatsApp & Gmail.

Comencemos con Gmail, es aquí donde encontramos una herramienta de comunicación 2.0 clave, hoy en día las casillas de correo son vitales para comunicar y llegar a un potencial cliente. Dentro de esta revolución tecnológica, estamos frente al poder de los celulares que nos dejan exprimir al máximo el contacto-relación con nuestros consumidores, y potenciales clientes, está claro que debemos apostar un porcentaje de nuestro presupuesto a este tipo de casillas de email, es por eso que decidimos designar un 10% de nuestro capital hundido en social-media para nuestro Mail-Box, ya que es una parte indispensable de nuestra estrategia de marketing.



Por otro lado, encontramos valor en la utilización de WhatsApp, es aquí donde investigamos y observamos que esta plataforma social hoy en día está llegando a más de mil millones de personas y a más de 180 países, sin dudas, no podemos dejar de tener en cuenta este tipo de herramientas de difusión y comunicación si queremos mantener el contacto con nuestra comunidad y así llevar exitosamente una estrategia de social-media acorde a las expectativas de Caseus, dicho esto estimamos para la inversión destinada a WhatsApp un 15% del total invertido en social-media.

Afiliación, estamos en el medio de la pirámide y es aquí donde nos encontramos con una de las plataformas de social-media más famosas del plantea, Facebook (CASEUS, 2016), si anteriormente hablamos de WhatsApp y su cantidad de afiliados, hoy en Facebook duplican la cantidad, estamos hablando de dos mil millones de personas que utilizan su red, tomamos conciencia de la magnitud de esta herramienta y lo potencialmente beneficioso que puede ser utilizarla correctamente. Nos encontramos frente al canal social con mayor visibilidad para dar nuestra marca a conocer, siempre con un foco en generar la fidelización e interacción con nuestros clientes actuales y futuros. Luego, de nuestros análisis y observaciones estimamos

que una inversión del 15% de nuestro capital total invertido en social-media, debería ser el óptimo desde nuestro punto de vista para llegar a lograr una explotación efectiva de dicha herramienta.

Un eslabon mas arriba de nuestra queridísima pirámide de Maslow basada en el mundo digital, nos ubica en la zona de reconocimiento, es aquí donde observamos a Instagram (CASEUS, s.f.) una red social emergente en los últimos 5 años que creció exponencialmente a mayor velocidad que cualquier otra red social, como así también observamos que Instagram es la red por excelencia de la gastronomía, vemos un socio ideal en esta red social no solo para construir el valor de marca, sino también generar aspiraciones y más que nada mostrar nuestro producto. Nuestra estrategia de comunicación 2.0 va a ser sumamente robusta con la incorporación de esta herramienta poderosa que es Instagram, vemos un potencial extremadamente alto en la utilización responsable de esta plataforma, es por eso que destinaremos un 60% del total de nuestro capital invertido en social-media.

En conclusión, y luego de numerosos análisis y observaciones, llegamos a definir nuestra estrategia de social-media, enfocada a estas cuatro plataformas dentro de la familia digital, y que por cuestiones lógicas la revolución tecnológica va a seguir dando exponencialmente nuevas oportunidades y derribando fronteras impensadas para la expansión de nuestra marca, apostamos a esto y es por eso que hundiremos dinero en esta área. Entendemos que estar a la vanguardia, siempre informados de las nuevas tecnologías nos va a dar un plus frente a nuestros competidores que no le prestan sumo respeto a este tipo de herramientas poderosas, es aquí donde al mismo tiempo debemos tener cuidado y suma cautela al plantear nestras estrategias de Comunicación, es por eso que planteamos nuestra estrategia y la denominamos Comunicación 2.0, la cual va a estar en continua renovacion para mantenerse en la vanguardia de las redes sociales. “Under uncertainty, traditional approaches to strategic planning can be downright dangerous” (Harvard Business Review)¹⁶, como bien mencionamos anteriormente debemos ser concientes que cualquier tipo de estrategia tradicional puede ser un fracazo en la actualidad moderna en la que hoy vivimos, y la era Digital es parte de nuestro negocio y hay que prestarle el respeto que se merece y llevar adelante estrategias que potencien la utilizacion de toda tranformcion digital que sea relevante para nuestro modelo de negocios y le cree valor.

¹⁶ Fuente: Harvard Business Review - Strategy Under Uncertainty

PLAN OPERATIVO

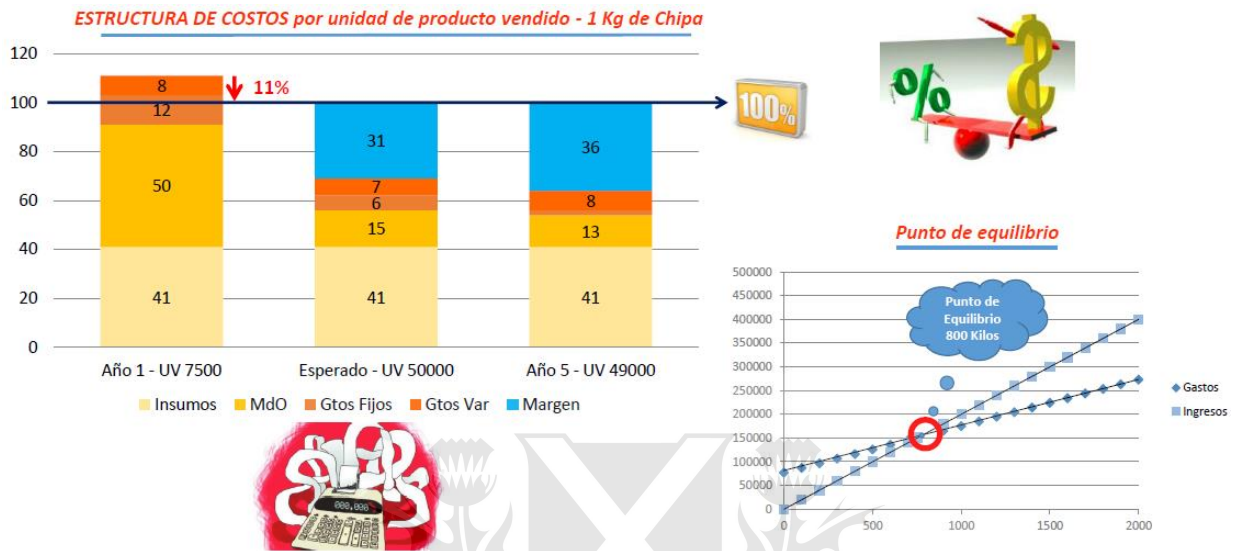
Estructura de costos y margenes

Dentro de nuestra estructura de costos, ubicamos, insumos, mano de obra, Gastos Fijos, Gastos Variables y el Margen, luego para llevarlo todo a una medida viable para su análisis, observamos que lo mejor era hacerlo por unidad de producto vendido, y es aquí donde tomamos 1kg de Chipa para poder estructurar los costos. Luego, tomamos 2 años, hitos de nuestro plan de negocio, que serían el Año 1 y el Año 5, y lo comparamos con el esperado.

Claramente cuando observamos el grafico nos damos cuenta de que los insumos no varían a lo largo de los años en la elaboración de 1 kg de chipa, es por eso que tomamos siempre el 41% de costos de insumos en relacion a nuestro producto, luego ubicamos a la mano de obra, que lógicamente a medida que vamos creciendo en escala y explotando las maquinarias obtenidas en un óptimo, observamos que la mano de obra se va licuando a medida que vamos creciendo, y esto nos demuestra la figura, que en nuestra partida, en el año 1, estaríamos con un 50% de costos en mano de obra impactados en el producto. Es interesante observar el año 1, ya que nos demuestra claramente el proceso de acondicionamiento de todos nuestros procesos y es acá donde observamos que hay un impacto mayor al costo de nuestro producto, esto quiere decir que nuestros costos en el 1er año sobrepasan nuestra capacidad de producto, claramente observamos que 3% de nuestros gastos fijos no pueden ser cubiertos por la venta de nuestro kilo de chipa, mientras que el 8% de nuestros gastos variables en su totalidad quedan al descubierto, en la medida que el negocio vaya retornando en mayores ventas y por lo tanto, un crecimiento en la producción de unidades, vamos a ir licuando levemente tanto los costos variables como fijos y así también en gran medida la mano de obra. Observamos la figura y nos damos cuenta rápidamente que al año 5 según nuestras proyecciones, superaríamos ampliamente las expectativas, agrandando el margen y como mencionamos anteriormente, licuando los costos fijos y la mano de obra, dejando un margen neto arriba del 10% más de lo esperado por CASEUS.

Punto de Equilibrio

Realizamos el análisis del punto de equilibrio y encontramos que nuestra capacidad optima de producción de unidades (1kilo) para cubrir los costos serian 800 unidades. En consecuencia, observamos con detenimiento lo atractivo que es el negocio. De acuerdo a



nuestras proyecciones observamos que estamos llegando a una capacidad de 800 kilos el primer mes del segundo años de vida del negocio, en términos de retorno y payback esto impacta positivamente, ya que vamos a tener un punto en la línea de tiempo no muy lejano en donde retorna la inversion, y comenzaremos a generar los márgenes esperados pudiendo así re-invertir en el propio negocio, generando más capacidades y haciendo más robusta tanto la cadena de producción como la de distribución.

PLAN FINANCIERO

Estado de resultados proyectado

Luego de varios analisis nos encontramos en la pocision de asegurar que CASEUS es una compañía que genera valor economico, con lo cual nos abre la posibilidad de pensar en una compañía con mucho potencial, sustentable en el tiempo y con alto impacto. Dicho esto, entendemos que a cierto tipo de accionistas le podria interesar la alternativa Caseus, al ser una compañía que promete saltar la valla. En esta seccion analizaremos los estados de resultados financieros proyectado, deteniendonos en algunos puntos importantes a tener en cuenta, como asi tambien se desarrollaran ciertos analisis para la toma de decisiones.

La proyeccion del estado de resultado tiene un scope de cinco años, por lo tanto, nos dejo ver ciertos resultados en conjunto con valizos ratios y analisis de sensibilidad según el esenario posible.

Es interesante observar como a partir de nuestra estructura de costos vemos como se van moviendo los numeros en concreto dentro de nuestro estado de resultados a medida que la compañía comienza a crecer en ventas y en capacidades. Es muy importante obvservar dentro de nuestro EERR los hitos en los cuales vamos generando un margen considerable, y con el cual podemos comenzar a re-invertir, aumentando nuestra plantilla de empleados como asi tambien expandir nuestra capacidad productiva mediante la compra de nuevos equipos.

En nuestra proyeccion del estado contable hemos contemplado un crecimiento del 4% mensual, que fue obtenido gracias a nuestros analisis en base a nuestra estrategia de marketing y operativa. Luego de un analisis objetivo resolvimos seleccionar un ecenario de crecimiento modesto, muy concervador y por debajo del potencial de crecimeinto maximo que le vemos al negocio.

Observamos en el EERR, como bien detallamos en la estructura de costos en el capitulo anterior, un costo de mercaderia vendida del 41% sobre las ventas, y el precio por unidad de producto seria de docientos pesos argentinos (1 Kilogramo), y en base a esos parametros fuimos bajando los disitintos tipos de gastos: Marketing, Logisitico, Mano de Obra, Estructura & Utilidades, Operativos y luego le aplicamos los impuestos, tomamos como tasa de impuesto a las ganancias de 35%, es importante mencionar que la aplicamos desde el comienzo del negocio, sabiendo que una PYME sufre desde los primeros meses la presion fiscal por el mal funcionamiento del sistema impositivo del pais, es por eso que previsionamos este numero desde el comienzo, dandole asi aire al negocio en caso de que no incurra en este tipo de gastos imporitivos desde el comienzo. Por otro lado, es importante mencionar que el modelo de negocios comenzaria a pagar impuesto en los comienzos del primer año (2019), debido al

quebranto del año anterior. Luego de entender la complejidad de nuestro sistema impositivo, el cual tiene innumerables falencias, tratamos de sacar un porcentaje en base a la evaluación de ciertas compañías del rubro y también tomamos comparativas con países de la región, para entender la aplicabilidad del modelo en otras regiones.

Por otro lado, es interesante observar el acopio de inventario en base a nuestras proyecciones, esto nos muestra una línea de como van a ir moviéndose nuestros costos de logística y almacenamiento en base a nuestras capacidades productivas. Luego, podemos ver claramente el momento en el que encontramos el break-even, como así también vamos observando el ratio de nuestro EBIT y como se encuentra en un primer momento por debajo del cero y luego va tomando altura, hasta que nos da la posibilidad de ejecutar inversiones para agrandar la capacidad. Al momento del hito de inversión observamos que nuestro EBIT durante esos meses próximos a la inversión nos arroja resultados muy bajos, pero a la vez claramente vemos que el crecimiento es exponencial, mostrando madurez y sustentabilidad en el negocio. CASEUS ofrece una propuesta atractiva para inversores conservadores y con expectativas de ganancias seguras, inversores que se encuentran ante la oportunidad de coseguir equity, queda a la vista de los números y las estrategias planteadas que estamos frente a una compañía sana y sustentable.

Dada las estrategias de Marketing y Logística que planteamos para nuestro modelo de negocio, llegamos al porcentaje destinado de la facturación de dichos departamentos relevantes de nuestra compañía. Por un lado, los gastos de Marketing estarían en el rango del 2% de nuestra facturación, mientras que los gastos logísticos ascienden al 6% de nuestra facturación, mientras que estos dos gastos los tomamos como variables, los gastos de mano de obra y nuestros gastos fijos en estructura y utilidades van a ir perdiendo impacto a medida que la compañía empiece a levantar en ventas según los indicadores presentados anteriormente. Estamos frente al total de nuestros gastos operativos de Caseus y observamos que se mantienen en buena media sin exabruptos a lo largo de la vida del negocio. Claramente al momento de concretar nuestra inversión en la mitad del periodo analizado que planteamos, 5 años, observamos un alza de dichos gastos, lógicamente dados por la ampliación de capacidad productiva, a su vez esto impactaría considerablemente en los gastos variables ya que se estima que la demanda crezca en la misma medida que nuestra capacidad. Debemos estar a la altura para cumplir con nuestra demanda esperada, en términos logísticos también se observan grandes alzas a partir del cierre del tercer año del negocio, ya que estimamos que el crecimiento del negocio a esa altura este aproximadamente en un 150% en comparación al año uno.

Tal lo expresado en el párrafo anterior, el scope de nuestras proyecciones está planteado hasta el año cinco, es por eso que establecimos la expectativa de nuestro negocio, en

terminos de utilidades netas anuales en el año mencionado de \$ 3.386.591,00.- Pesos Argentinos. En terminos comparativos, observamos que basicamente el riesgo de nuestro negocio es bajo, ya que evaluando la salida o bien mencionando la liquidez de nuestro negocio es relativamente rapida y no vemos inconvenientes en este sentido, es por eso que nos encontramos frente a un negocio atractivo en terminos de riesgo, liquidez y rentabilidad. Para más detalles en cuanto a las proyecciones del negocio agregamos el EERR en los anexos.

Flujo de fondos – VAN & TIR

Dado nuestro EERR, presentamos aquí informacion basada en nuestro flujo de fondos, con el cual calcularemos el VPN, VAN y la TIR. Es interesante ver como vamos dandole mas sustento y color a este modelo de negocio que va arrojando resultados alentadores para cualquier accionista.

Luego de volcar nuestros numeros del EERR, comenzamos a observar como van a ir moviendose los flujos de fondos a lo largo de la vida del negocio, y esto nos ayudo a detectar basicamente los indicadores anteriormente mencionados sumado a la tasa de recupero, que es un dato relevante a tener en cuenta en cualquier tipo de proyecto de inversion. Nuestro indicador, como bien estudiamos, lo comparamos con el KWACC de argentina para alimentos y bebidas con bases en las caracteristicas especificas de cada empresa, tomamos un promedio entre 19,5% a 26,02%, nuevamente fuimos conservadores con nuestro escenario y tomamos un numero mas cercano al techo para exigir al negocio respuestas solidas en terminos de retorno de inversion y rentabilidad esperada, nuestra valla fue del 24%.

CASEUS presenta un VAN positivo de \$ 1.214.770,00.- con una TIR del 87%. La tasa de recupero que arroja el analisis es de 30.5 meses, lo cual nos da a entender que tenemos aproximadamente dos años y medio en terminos de recupero/payback, el mismo lo estaremos analizando en la siguiente seccion de manera mas detallada.

Análisis de sensibilidad & Payback

En esta seccion nos encontramos frente a un analisis exhaustivo de la sensibilidad de nuestro plan de negocio, utilizando diferentes supuestos. Se evaluaran las alteraciones de nuestro valor actual neto (VAN) en la medida que vayamos modificando algunas variables, manteniendo otras constantes. A continuacion veremos diferentes escenarios que nos van a ser de suma utilidad a la hora de cualquier toma de decision. Los escenarios productivos que

establecidos fueron los siguientes parámetros; variación del ingreso, la inversión y los sueldos.

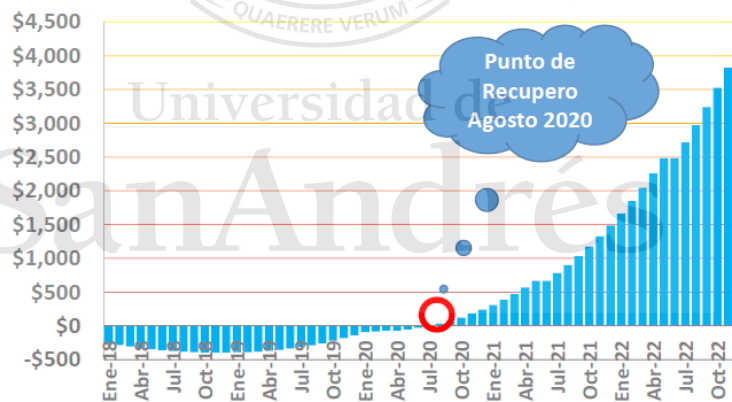
Comenzaremos analizando la variación del ingreso, dejando los demás parámetros constantes, y vemos que si concretamos una suba del 10% de nuestros ingresos nos encontraríamos con un valor actual neto positivo de \$1.672.890.- que arrojaría una TIR del 108%, vemos que este escenario es favorable en términos económicos en comparación con nuestro ingreso estimado de 1,2M de pesos argentinos, mientras que arrojaría una TIR anteriormente mencionada, de 87%, por otro lado, si nos encontramos frente a un escenario negativo, en el cual tenemos una baja del 10% de nuestros ingresos, nos arrojaría un valor actual neto 0,8M de pesos argentinos con una TIR de 67%, ubicándonos considerablemente por debajo de nuestras expectativas. Es importante destacar, luego de ver la variación del primer parámetro, que tanto, nuestro valor actual neto como la tasa interna de retorno no fueron negativos, con lo cual, reforzamos una vez más la sanidad del negocio y su sustentabilidad ante cualquiera de estas variantes posibles.

Pasamos al siguiente parámetro analizado: la inversión. Observamos lo siguiente, al aumentar en un 10% nuestro capital invertido en el negocio estaríamos ante un valor actual neto de 1.19M con una tasa de retorno del 84%, esto nos deja ver que en términos económicos, el negocio sigue creando valor, y en cierta medida el retorno de nuestro capital invertido va a estar por debajo del esperado debido al aumento del parámetro mencionado. En cambio, de no tener la posibilidad de capitalizar la inversión esperada, lo cual, implica disminuir en un 10% el capital invertido, nos encontraríamos frente a un valor actual neto de 1,2 M de pesos argentinos, arrojándonos una TIR de 92%, como bien mencionamos anteriormente, nos deja ver que con una inversión de capital menor, tenemos un valor actual neto y una TIR mayor a la que tuviéramos si invertimos más. Por ejemplo, el caso detallado anteriormente de un aumento del 10% de la inversión, tiene lógica, ya que el retorno/payback estaría dado en un período mayor de tiempo, ya que, la inversión fue más elevada. Como en el caso estamos tomando un scope de 5 años, nos devuelve este tipo de conclusiones, que son valiosas en nuestro análisis estratégico del negocio, más adelante analizaremos en detalle el punto de recuperación de nuestro negocio. Una vez más observamos que los resultados son positivos y seguimos estando frente a un negocio sumamente rentable y sostenible en el tiempo.

Siguiendo con nuestro analisis de sensibilidad tomamos el siguiente parametro, la variacion de los salarios, y es aquí donde tambien vimos un gran potencial de referencia para la toma de decisiones, ya que mediante variaciones posibles en nuestros montos estipulados en mano de obra tambien se veran considerablemente afectados nuestros ratios y en consecuencia, nuestra creacion de valor economico.

En primer lugar, gestionamos un aumento de salarios del 10%, y observamos que nuestro valor actual neto disminuye en 1,1 M arrojandonos una TIR del 83%, si lo comparamos con nuestro escenario estimado vemos que estamos por debajo del mismo ya que estimamos este aumento que puede ser eventualmente dado por una variable no controlable que son las paritarias o cualquier tipo de politica salarial que provenga del gobierno e impacte considerablemente en nuestro negocio.

Por otro lado, en el caso de tener una negociacion efectiva y benefica en terminos salariales, ya sea con gobierno, sindicatos o agrupaciones laborales, pudiendo negociar cualquier tipo de compensacion y beneficio de los empleados en relacion a nuestro negocio, vemos que generando una baja del 10% en los salarios de nuestro staff, estariamos frente a un valor actual neto de la compañía de 1,27 M de pesos argentinos, arrojando una TIR del 92%, es importante destacar que cualquier variacion en nuestros salarios se veran impactados



Resultados de Operación DIFERENCIAL	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FFL	\$ -235,000	\$ -102,495	\$ 196.883	\$ 309.596	\$ 1,076,991	\$ 2,305,616
FLUJO ACUMULADO		\$ -337,495	\$ -140,612	\$ 168,984	\$ 1,245,975	\$ 3,551,591

nuestros valores y ratios, pero nuevamente no vemos grandes complicaciones a la hora de enfrentarnos con dichos escenarios posibles en un pais como Argentina.

Este analisis de sensibilidad, como bien mencionamos anteriormente, es un término financiero muy utilizado en las empresas para tomar decisiones de inversión, que consistio en calcular los nuevos flujos de caja, el VAN y nuestra TIR, al cambiar nuestras variables (Ingreso, Inversion y Salarios) pudimos observar nuestros nuevos flujos de caja, VAN y TIR, con las cuales vamos a poder calcular y gestionar mejoras en estos diferentes parametros analizados,

generando que nuestro proyecto tenga fortalezas debido a la previa evaluación de diversos escenarios posibles dentro del contexto en el cual opera. Es por eso que luego de las comparaciones realizadas entre el VAN & la TIR existentes con los nuevos calculados mediante el método mencionado, podemos identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión, los cuales se clasificarían en Pesimista, Probable y Optimistas. En nuestro caso, ubicamos estos tres escenarios, siendo el Probable nuestro escenario de cabecera con el cual basamos todo nuestro desarrollo y dando alternativas a dos panoramas, uno optimista, el cual fue aumentar el 10% nuestros parámetros elegidos, o bien, un panorama desfavorable o pesimista en base a nuestra probabilidad, en el cual disminuimos en un 10% las variables seleccionadas. En conclusión y gracias a estos análisis podemos darnos cuenta que hay dos inversiones donde estaríamos dispuestos a invertir una misma cantidad, el grado de riesgo y las utilidades se pueden comportar de manera muy diferente, por lo que debíamos analizarlas por su nivel de incertidumbre, pero también por la posible ganancia que representan para nosotros como inversores de este modelo de negocios.

En base a nuestro análisis del punto de recupo o payback, el cual mencionamos anteriormente, podemos detallarlo luego de tener frente a nosotros el resultado de operación diferencial, en el cual tenemos nuestros flujos de fondos libres y los flujos acumulados. Es aquí donde observamos que en el año 2020, año 3 de vida del proyecto, obtenemos un punto de recupo que se da entre el mes de Julio y Agosto, en el cual observamos que nuestros flujos acumulados dejan de arrojar resultados negativos. Esto nos arroja un periodo de recupo de 2,7 años, en el cual vemos aproximadamente 30,5 meses de resultados negativos, los cuales, van a permitir, en cierto punto, darle la sanidad y sustentabilidad al proyecto, para que luego de sobrepasar el punto de payback comenzaremos a obtener ganancias exponenciales las cuales van a comenzar a modificar positivamente los ratios de mayor impacto que tomamos al analizar nuestro modelo de negocio.

IMPLEMENTACIÓN

Cronograma, proyecciones e inversiones

Dentro de la sección de implementación, comenzaremos mencionando de donde provienen los fondos de la inversión inicial, el cronograma de tiempos y la estrategia que vamos a tratar de comunicar a lo largo y ancho de la compañía de forma efectiva.

En cuanto al cronograma de tiempos e inversión podemos comenzar mencionando que es un one shot, en un primer momento. Luego del relevamiento del equipamiento para realizar la producción y el personal indicado para la tarea de producción, confección, y coordinación, estamos listos para ejecutar la inversión inicial. Dicha inversión saldrá de fondos propios, como vimos a lo largo del trabajo, comenzado el año tres del proyecto, estaremos en la posición de tener que re-invertir para aumentar nuestra capacidad, es en ese momento donde vamos a salir a evaluar alternativas, como por ejemplo reinvertir nuestro capital logrado en el mismo negocio o bien generar un deal con algún inversor que quiera formar parte de la sociedad, lógicamente, luego de ciertos análisis y evaluaciones de alternativas, tomaremos una decisión.

La inversión inicial, y aquí nos centramos netamente en el equipamiento, la estructura y las utilidades, asciende a un total de doscientos treinta y cinco mil pesos argentinos, luego de evaluar diferentes alternativas y posibles equipos para lograr la capacidad requerida conseguimos diferentes presupuestos, adjunto en el anexo podrán encontrar los tipos de equipos que deberíamos comprar. El equipamiento detallado sería adquirido con garantías y unos pocos días antes de comenzar a producir, no consideramos necesario comprarlos con tanta antelación, una vez que hacemos la compra, contemplamos que en el transcurso de un día completo acomodaremos todo el equipamiento en una sala acondicionada para la producción, el almacenamiento, la recepción y el despacho de la mercadería.

Como bien mencionamos anteriormente los costos asociados al negocio serían los de Marketing, Comunicación, Mano de Obra, Logística, Estructura & Utilities, los mismos formarían los gastos de la operación del negocio, hay que tener en cuenta que todos los precios tanto los de nuestros productos como los de los proveedores, están sujetos a la inflación del país, es por eso que tomamos como medida, trasladar la inflación a los precios del producto, siempre con un previo análisis estratégico de cómo escalar este tipo de aumentos, para que no se vea perjudicada la imagen y reputación de la marca.

En cuanto a la Mano de Obra, es importante remarcar la asociación con la capacidad productiva proyectada, ya que durante los primeros dos años, estimamos un equipo de trabajo

compuesto por dos operarios y un coordinador/supervisor. Luego, en la medida de nuestras proyecciones, incurriremos en el comienzo del tercer año con una inversión en donde vamos a contar con un equipo de trabajo de cuatro operarios y un supervisor/gerente, las horas por semana de cada uno de los empleados sera de 40 horas, y estimamos una producción mensual en los primeros dos años de 2000kg de chipas, mientras que luego de la inversión proyectada para el año 3, estaríamos duplicando la producción.



Universidad de
SanAndrés

CONCLUSIONES

CASEUS, es una marca premium que ofrece un producto artesanal en formato congelado, elaborado con una combinación perfecta de quesos y fécula de mandioca de primera calidad, todos sus ingredientes son SIN TACC.

Somos una Marca diferenciada, con alto valor añadido, storytelling de marca, comunicación directa y fluida con nuestros clientes. Con un posicionamiento sólido en el mercado y manteniendo una diferenciación considerable frente a nuestros competidores.

Somos una compañía que ofrece un producto joven, focalizándose en un marketing que eleva el producto una categoría hacia arriba. Nos focalizamos en mantener una imagen de marca diferenciada a media, como así también nos focalizamos en una calidad superior.

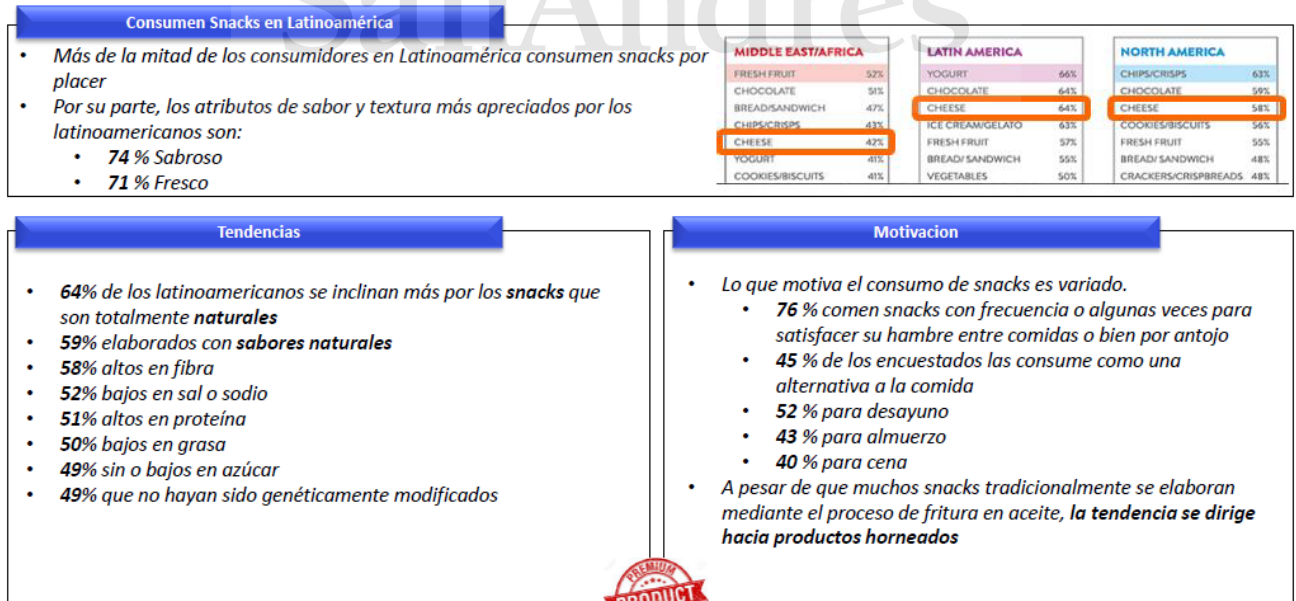
Diseñamos un emboltorio, acorde a las necesidades de los consumidores, como así también alineado a la estrategia de ventas. Por otro lado el packaging, el punto de venta, el servicio de entrega, la web, el Facebook, el Instagram y nuestra casilla de mail, son herramientas clave para llevar adelante la estrategia de marca. Continuamente nos mantendremos en la vanguardia tecnológica, con un accionar de nuestra política de renovación constante en base a las necesidades de nuestros clientes, utilizaremos nuevas herramientas de social-media en la medida que nos generen valor agregado. Somos parte y tomamos partida dentro de la revolución tecnológica en la que nos encontramos, y debemos saber desenvolvemos correctamente dentro de dicha era digital en la cual estamos inmersos que nos dará la posibilidad de encontrar oportunidades que potencien nuestro negocio. El contexto nos exige estar sumamente atentos y continuamente actualizados a todo tipo de cambios para no quedar atrás y perder oportunidades valiosas. Tomar partida de los cambios tecnológicos y obtener valor agregado es un reto para la compañía. Buscar la armonía entre los valores, la misión y la visión, será la clave de éxito para nuestro negocio.

ANEXOS

Anexo I: Dinámicas & Tendencias Clave del Sector



Anexo II: Consumo, Tendencias y Motivaciones



Anexo III: Consumo y Dinámicas de Marcas

Materia de Consumo - DINÁMICA DE MARCAS



- ✓ Ganan protagonismo las MARCAS PROPIAS
- ✓ La importancia varía según cada familia de producto
- ✓ Comestibles y Productos Frescos mayor protagonismo
- ✓ Concentrando el 10.7% y 10.6% de las ventas
- ✓ En un mercado tan dinámico como el argentino
- ✓ No hay una única estrategia para ganar
- ✓ Es necesario pensar propuestas diferenciadas
- ✓ Estrategias enfocadas a la demanda del consumidor

Anexo IV: Competidores Directos e Indirectos



Anexo V: Cadena de Valor



Anexo VI: Oportunidad – Mercado Objetivo

Gran Buenos Aires Zona Norte & Capital Federal



Pirámide social 2016
Ingreso familiar mensual (piso por nivel)



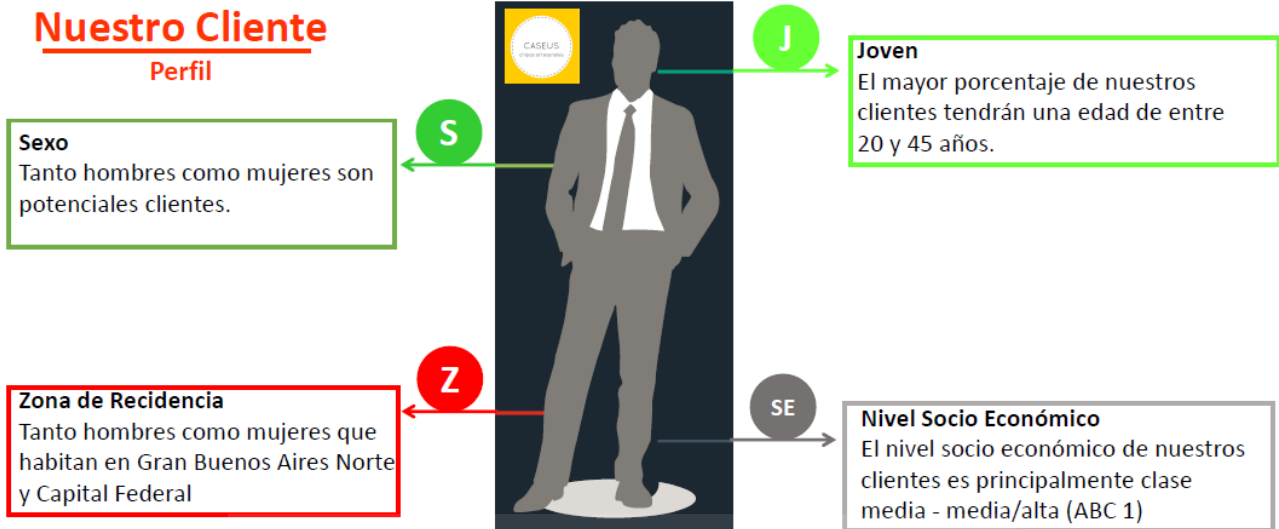
22% de las familias argentinas integran los segmentos socioeconómicos objetivo

Grupos de hogares por nivel de ingreso familiar mensual

Nivel	Grupos	Hogares	Personas
Alta	5	100.000	1.000.000
Media Alta	17	300.000	3.000.000
Baja superior	33	600.000	6.000.000
Baja	17	300.000	3.000.000



Anexo VII: Cliente Target CASEUS



Anexo VIII: PESTLE & 5 Fuerzas de Porter

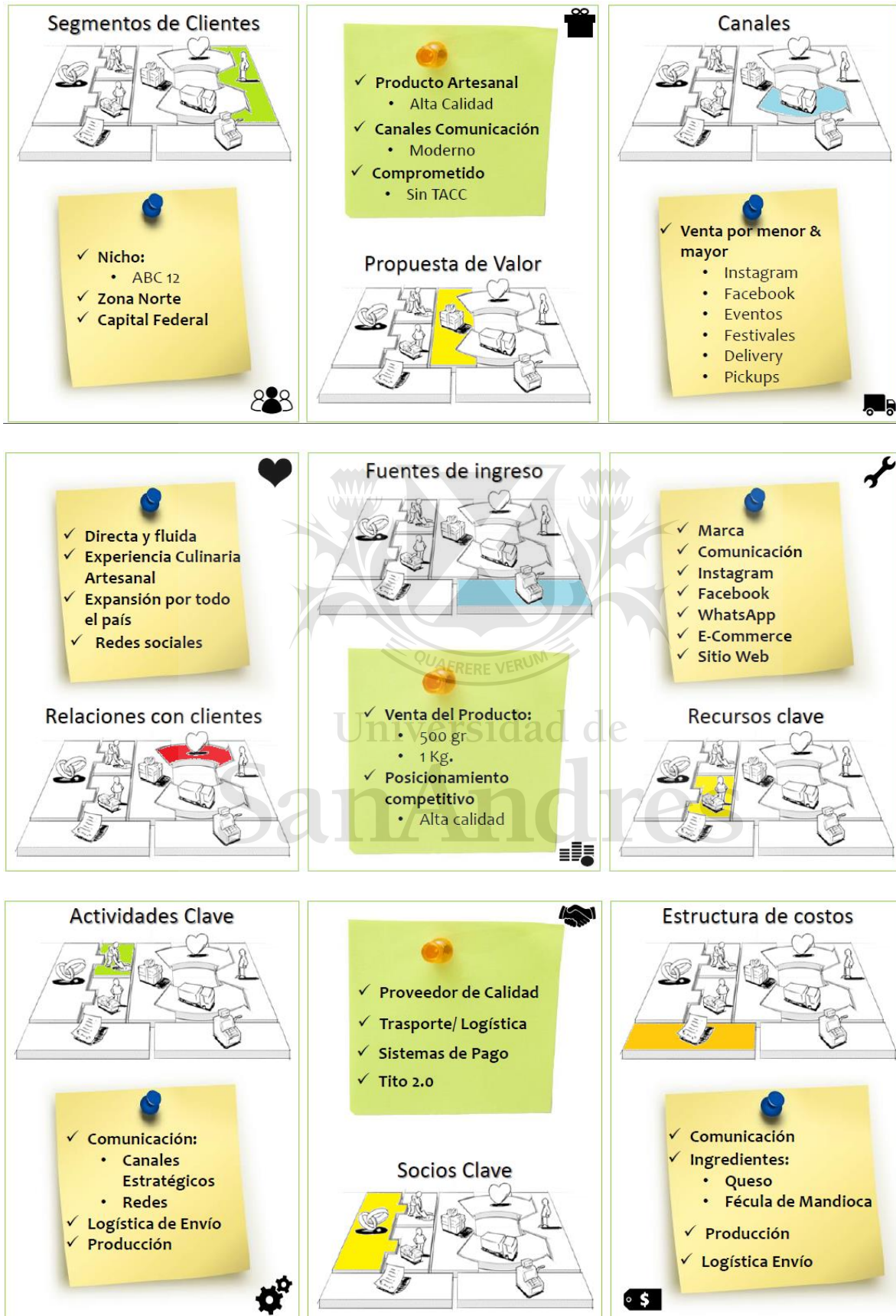


5 Fuerzas de Porter:



Grado	Rentabilidad
Medio	Medio
Bajo	Bajo
Medio	Medio
Bajo	Baja
Bajo	Bajo

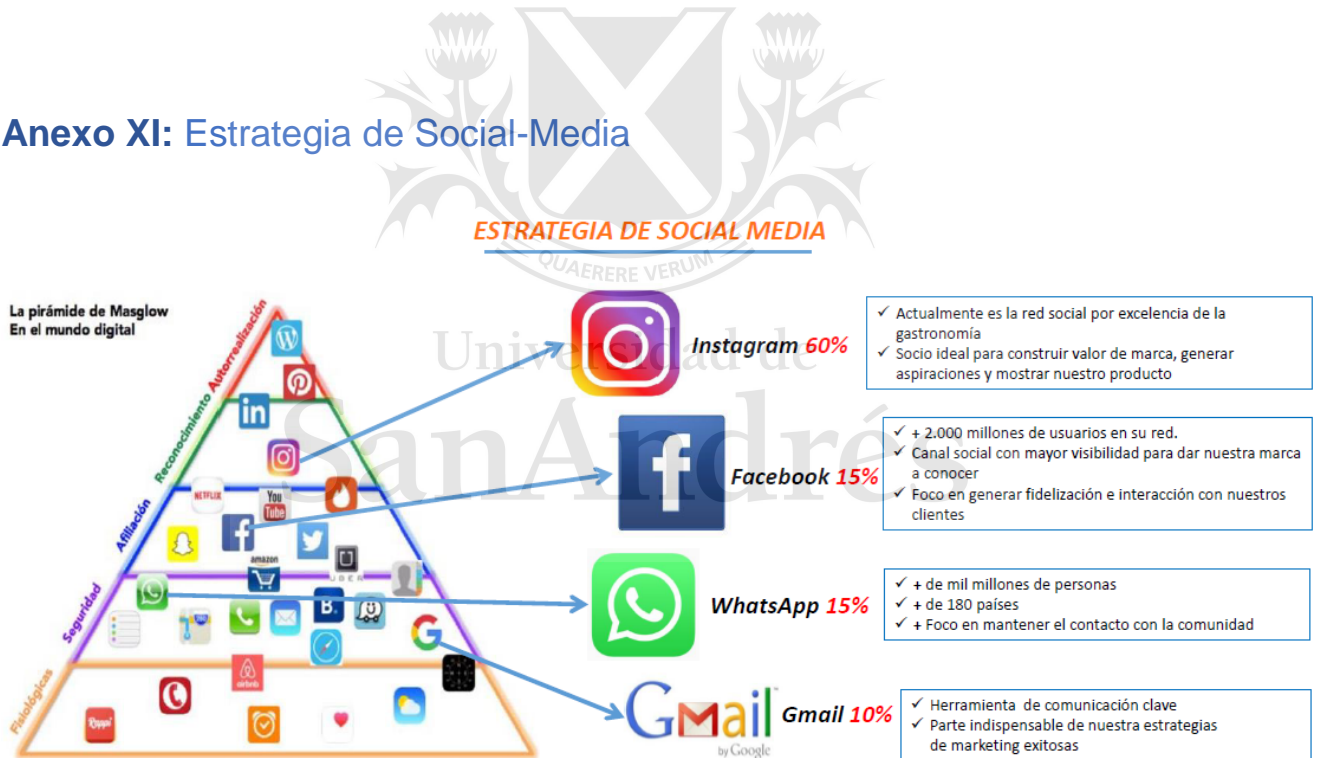
Anexo IX: Modelo de Negocio



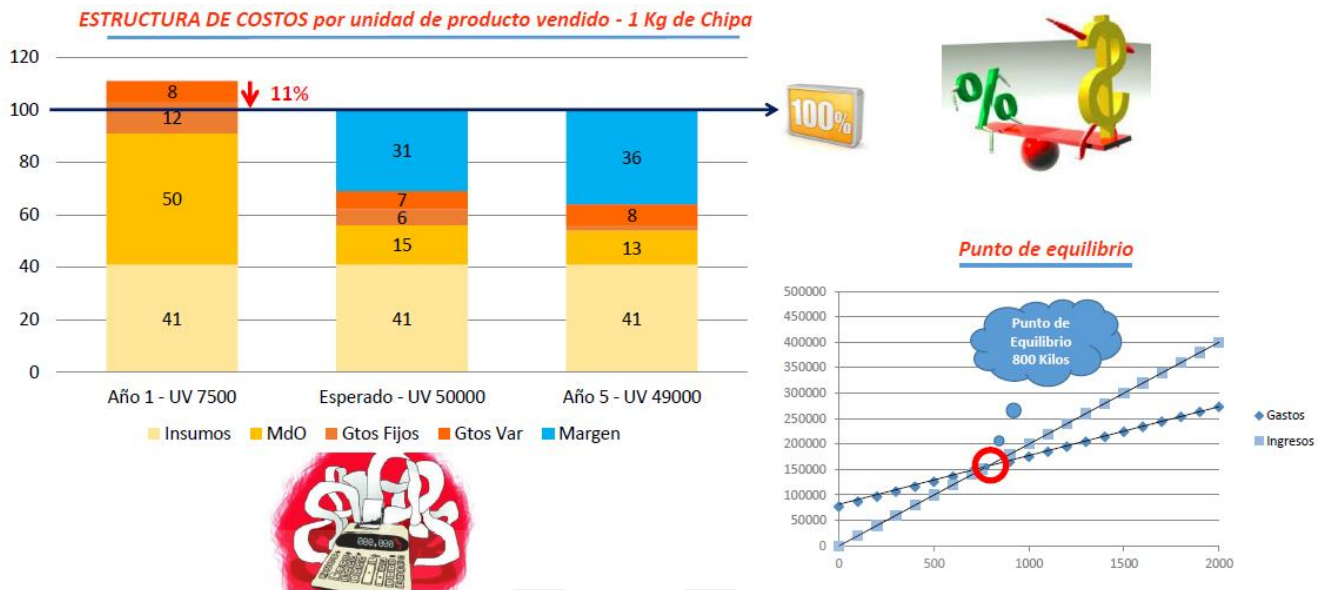
Anexo X: 4 P's – Centrado en Cliente / Empresa



Anexo XI: Estrategia de Social-Media



Anexo XII: Estructura de Costos



Anexo XIII: Estado de Resultados 2018-2022



Crecimiento Mensual	2018					2019					2020					2021					2022					5 Years				
	4%					TOTAL					TOTAL					TOTAL					TOTAL						TOTAL			
CMV	82.00																													
Impuesto Operativo																														
EERR																														
Ventas Netas	\$ 1,502,581					\$ 2,405,680					\$ 3,851,571					\$ 6,166,489					\$ 9,872,748					\$ 23,799,069				
CMV	\$ 616,058					\$ 986,329					\$ 1,579,144					\$ 2,528,261					\$ 4,047,827					\$ 9,757,618				
Utilidad Bruta	\$ 886,523					\$ 1,419,351					\$ 2,272,427					\$ 3,638,229					\$ 5,824,921					\$ 14,041,450				
Costos Totales	\$ 1,660,264					\$ 2,102,783					\$ 3,375,270					\$ 4,509,580					\$ 6,325,646					\$ 17,973,544				
GTOS MKT (2%)	\$ 30,052					\$ 48,114					\$ 77,031					\$ 123,330					\$ 197,455					\$ 475,981				
GTOS Logistico (6%)	\$ 90,155					\$ 144,341					\$ 231,094					\$ 369,989					\$ 592,365					\$ 1,427,944				
GTOS Mano de Obra*	\$ 744,000					\$ 744,000					\$ 1,308,000					\$ 1,308,000					\$ 1,308,000					\$ 5,412,000				
Gastos Estructura & Utilities	\$ 180,000					\$ 180,000					\$ 180,000					\$ 180,000					\$ 180,000					\$ 900,000				
GTOS Operativos	\$ 1,044,206					\$ 1,116,454					\$ 1,796,126					\$ 1,981,319					\$ 2,277,820					\$ 8,215,925				
Utilidad Antes de impuestos	\$ -157,684					\$ 302,897					\$ 476,301					\$ 1,656,910					\$ 3,547,101					\$ 5,825,525				
Impuestos	\$ -55,189					\$ 106,014					\$ 166,705					\$ 579,918					\$ 1,241,486					\$ 2,038,934				
Utilidad Neta	\$ -102,495					\$ 196,883					\$ 309,596					\$ 1,076,991					\$ 2,305,616					\$ 3,786,591				

Anexo XIV: Flujo de Fondos

FLUJO DE FONDOS						
	3M	3M	3M	3M	3M	
Resultados de Operación DIFERENCIAL	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos Consolidados	\$ 1,502,581	\$ 2,405,680	\$ 3,851,571	\$ 6,166,489	\$ 9,872,748	
Menos: CMV	\$ 616,058	\$ 986,329	\$ 1,579,144	\$ 2,528,261	\$ 4,047,827	
Utilidad Bruta	\$ 886,523	\$ 1,419,351	\$ 2,272,427	\$ 3,638,229	\$ 5,824,921	
Menos: Gastos de Variables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Menos: Gastos Operativos	\$ 1,044,206	\$ 1,116,454	\$ 1,796,126	\$ 1,981,319	\$ 2,277,820	
EBITDA	-\$ 157,684	\$ 302,897	\$ 476,301	\$ 1,656,910	\$ 3,547,101	
Menos: Depreciación y Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
EBIT	-\$ 157,684	\$ 302,897	\$ 476,301	\$ 1,656,910	\$ 3,547,101	
	F2001	F2002	F2003	F2004	F2005	F2006
EBITDA	-\$ 157,684	\$ 302,897	\$ 476,301	\$ 1,656,910	\$ 3,547,101	
- Impuesto Operativo	\$ 55,189	-\$ 106,014	-\$ 166,705	-\$ 579,918	-\$ 1,241,486	
- Inv.Cap.Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
- CAPEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FFL	\$ -235,000	\$ -102,895	\$ 196,883	\$ 309,596	\$ 1,076,991	\$ 2,305,616
	\$ -337,495	\$ -140,612	\$ 168,984	\$ 1,245,975	\$ 3,551,591	

KWACC	24.0%
VPN	\$ 1,449,770
VAN	\$ 1,214,770
TIR	87%
Tasa de Recupero	30.5 meses



KWACC **24%** En Argentina, el WACC para Alimentos y Bebidas es del 24,00% Con base en las características específicas de su empresa, puede variar de 19,05% a 26,02%

Anexo XV: Análisis de Sensibilidad

SENSIBILIDAD



VARIABLE	VARIACIÓN	VAN	TIR	REFERENCIA	
Ingresos	-10%	\$ -	0%	-1	90%
	0%	\$ -	0%	0	100%
	+10%	\$ 1,627,890	108%	1	110%

VARIABLE	VARIACIÓN	VAN	TIR	REFERENCIA	
Ingresos	-10%	\$ 801,650	67%	-1	90%
	0%	\$ -	0%	0	100%
	+10%	\$ -	0%	1	110%



Tasa libre de riesgo (Rf)	2.5%
Costo de deuda del proyecto (Rd)	9.7%
Riesgo extra del mercado	6.6%
Tasa marginal de imp corporativos	35%
Beta	0.77%

VARIABLE	VARIACIÓN	VAN	TIR
Inversión	-10%	\$ -	0%
	0%	\$ 1,214,770	87%
	+10%	\$ -	0%

VARIABLE	VARIACIÓN	VAN	TIR
Ingresos	-10%	\$ -	0%
	0%	\$ 1,214,770	87%
	+10%	\$ -	0%

VARIABLE	VARIACIÓN	VAN	TIR
Variación de Sueldos	-10%	\$ -	0%
	0%	\$ 1,214,770	87%
	+10%	\$ -	0%

KWACC	24.0%
VPN	\$ 1,449,770
VAN	\$ 1,214,770
TIR	87%
Tasa de Recupero	30.5 meses

VARIABLE	VARIACIÓN	VAN	TIR	REFERENCIA	
Inversión	-10%	\$ -	0%	-1	90%
	0%	\$ -	0%	0	100%
	+10%	\$ 1,191,270	84%	1	110%

VARIABLE	VARIACIÓN	VAN	TIR	REFERENCIA	
Inversión	-10%	\$ 1,238,270	92%	-1	90%
	0%	\$ -	0%	0	100%
	+10%	\$ -	0%	1	110%



VARIABLE	VARIACIÓN	VAN	TIR	REFERENCIA	
Variación de Sueldos	-10%	\$ -	0%	-1	90%
	0%	\$ -	0%	0	100%
	+10%	\$ 1,152,270	83%	1	110%

VARIABLE	VARIACIÓN	VAN	TIR	REFERENCIA	
Variación de Sueldos	-10%	\$ 1,277,270	92%	-1	90%
	0%	\$ -	0%	0	100%
	+10%	\$ -	0%	1	110%



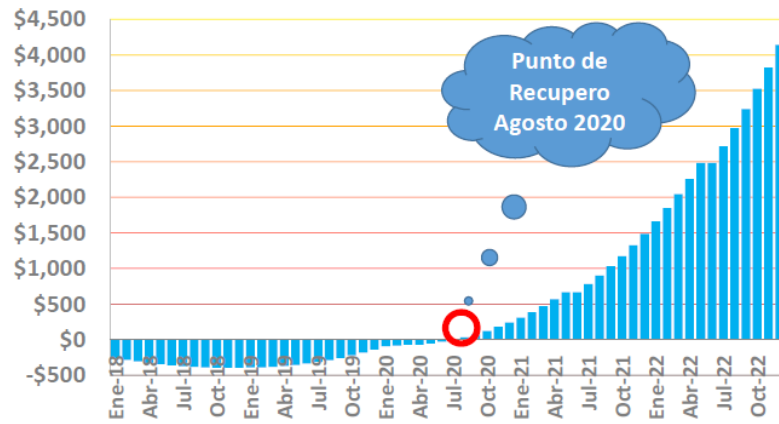
Anexo XVI: Punto de Recupero / PayBack

PAYBACK



Periodo de Payback

2.7 años



Resultados de Operación DIFERENCIAL	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FFL	\$ -235,000	\$ -102,495	\$ 196.883	\$ 309.596	\$ 1,076,991	\$ 2,305,616
FLUJO ACUMULADO		\$ -337,495	\$ 140,612	\$ 168,984	\$ 1,245,975	\$ 3,551,591



Universidad de
SanAndrés

BIBLIOGRAFIA

Libros, Artículos, Informes y Reportes

Soporte permanente con diferentes tipos de Bibliografía, como artículos relacionados a la gastronomía Argentina, análisis de tendencias locales y globales, como así también revisión del Código Alimentario Argentino en el sitio web de la ANMAT.

Adicionalmente sustentamos el trabajo con estudios y estadísticas de consultoras de renombre y entidades gubernamentales autorizadas, como por ejemplo el INDEC y la consultora Nielsen. Incorporamos información de la Asociación Argentina de Tecnólogos Alimentarios, como así también de Organismos de Control Alimentario y la Subsecretaría de Alimentos y Bebidas del gobierno Nacional. Abajo detallamos la bibliografía adicional y páginas consultadas para la elaboración del trabajo final:

- Porter, M. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la competencia.
- Porter M. y Kramer M. en su libro "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy"
- Courtney H., Kirkland J., Vignier P. - Strategy under Uncertainty . Harvard Business Review
- Osterwalder A, Pigneur Y (2010). Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
- Collins, Rob - A Graphical Method for Exploring the Business Environment
- Michael E. Porter, (1997) "COMPETITIVE STRATEGY", Measuring Business Excellence
- E. Jerome McCarthy - The original marketing mix, or 4 Ps, as originally proposed by marketer and academic
- Koichi Shimizu - The core of 4 Cs is corporation
- Abraham H. Maslow - A Theory of Human Motivation
- Mahmoud A. Wahba y Lawrence G. Bridwell - A Review of Research on the Need Hierarchy Theory" - (1976)
- Harvard Business Review - Strategy Under Uncertainty

Sitios Web

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

<https://www.indec.gob.ar/el-indec.asp>

<http://nsconsultora.com.ar/alimentos-congelados-un-negocio-en-alza/>

<http://www.aam-ar.org.ar/>

<https://inta.gob.ar/sites/default/files/15-organismos-de-control-alimentario.pdf>

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/>

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/AyB/informes/anteriores/Ind_Aliment_09.pdf

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/AyB/informes/anteriores/Ind_Aliment_02.pdf

<http://www.dupont.com.ar/industrias/food-and-beverage.html>

<http://www.nielsen.com/ar/es/insights.html?pageNum=1>

<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2014/Snacks.html>

<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2013/crece-el-consumo-de-snacks-en-el-canal-supermercados.html>

<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2013/crece-el-consumo-de-snacks-en-el-canal-supermercados.html>

<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2015/2014-un-ano-de-inflexion.html>

<http://www.nielsen.com/ec/es/press-room/2014/ventas-globales-snacks.html>

<http://www.alimentos.org.ar/institucional.php>

<http://www.industriaalimenticia.com/articles/88952-mercado-de-snacks-y-productos-horneados>

<https://www.cronista.com/informacion/Alimentos-congelados-un-menu-que-consumen-cada-vez-mas-argentinos-20161208-0014.html>

<http://www.lanacion.com.ar/industria-alimentaria-t58018>

<http://www.ellitoral.com.ar/360404/Tradicional-chipa-correntino>

<http://diarioepoca.com/690618/chipacitos-al-paso-una-modalidad-comercial-que-se-expande-en-capital/>

<http://www.dossiernet.com.ar/articulo/el-consumo-de-snacks-alrededor-del-mundo/2937>

<http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

<http://sioeonline.com/2017/09/29/steve-blank-plan-negocio-inutil-una-startup/>

<https://www.facebook.com/Caseus-Chipas-Artesanales-261599970911878/>

<http://www.thepictaram.club/instagram/caseuschipas>