



Universidad de  
**San Andrés**

Escuela de Negocios  
Licenciatura en administración de empresas

## **PLAN DE NEGOCIO FRUCH PATAGONIA**

**Autor:** Segundo Olleac

**Legajo:** 28080

**Mentor:** Sergio Postigo

**Lugar:** Argentina, Provincia de Buenos Aires

**Año:** Semestre Otoño, 2022

## **Agradecimientos**

Agradezco principalmente a mis padres por haberme brindado la oportunidad de realizar mis estudios en la Universidad de San Andrés. Su constante apoyo, motivación y esfuerzo lograron llenarme de fuerzas para poder transitar esta etapa de mi vida de una manera muy rica y positiva.

Agradezco a la Universidad de San Andrés por haberme dado la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y personalmente a lo largo de mis años transitados, así como también a mi mentor Sergio Postigo por acompañarme en este proceso final tan importante.

## **Resumen:**

El siguiente trabajo analiza y determina la rentabilidad de un proyecto de negocios basado en la comercialización de unos snacks saludables de manzanas de la Patagonia. El proyecto muestra resultados provenientes de una expansión hacia el mercado de Buenos Aires y CABA, ya que actualmente la empresa comercializa sus productos en la zona patagónica y en pocos sectores de Buenos Aires. El Estado Financiero Proyectado parte de una inversión ya realizada de U\$D 60.000. La expansión tendrá un Valor Actual Neto de U\$D 45.300 y una Tasa Interna de Retorno de 88%. El recupero de inversión será de un año si la situación del país acompaña y las estimaciones fueron correctamente calculadas.

Fruch Patagonia es una PYME innovadora creada para llevar a cabo la producción y comercialización de chips de manzanas y peras deshidratadas. Hoy en día, existe una tendencia mundial hacia un mayor consumo de frutas, la cual está motivada fundamentalmente por una creciente preocupación por una dieta más equilibrada, con menor proporción de carbohidratos, grasas y aceites y con una mayor participación de la fibra dietaria, vitaminas y minerales. Siguiendo esta misma línea, el consumo de frutas es una parte esencial de la alimentación saludable ya que ayuda a garantizar una ingesta diaria suficiente de fibra dietética y micronutrientes. A su vez, contribuye con la prevención de la obesidad y de numerosas enfermedades, como las cardiovasculares y algunos cánceres<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> [https://www.ficargentina.org/informacion/alimentacion/consumo-de-frutas-y-verduras/?gclid=CjwKCAjw\\_JuGBhBkEiwA1xmbRV4ns5f9TpRYM0Icx6fcf0BbAUEas\\_EFnbqs9X12h4vOwoondYsNDxoCUQwQAvD\\_BwE](https://www.ficargentina.org/informacion/alimentacion/consumo-de-frutas-y-verduras/?gclid=CjwKCAjw_JuGBhBkEiwA1xmbRV4ns5f9TpRYM0Icx6fcf0BbAUEas_EFnbqs9X12h4vOwoondYsNDxoCUQwQAvD_BwE)

Esto demuestra que los consumidores están cada vez más concientizados a la hora de elegir sus alimentos, meditan más la elección de los productos que van a consumir, y conceden mayor importancia a los ingredientes, así como a la procedencia de estos. Frente a esto, Fruch Patagonia ofrece productos que buscan diferenciarse con respecto a la competencia buscando aprovechar y resaltar el concepto de producto “SANO”, “INNOVADOR” y “NATURAL”. Además, tiene la ventaja competitiva de venir del Alto Valle del Río Negro y Neuquén, que forma parte de la Patagonia Argentina, lo cual ayuda a generar impacto en el cliente.



Universidad de  
**San Andrés**

# ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>6-12</b>
1.1 Evaluación de la Oportunidad de Negocio....	6-7
1.2 La Empresa y su Oportunidad de Negocio....	7-8
1.3 Potencial de la Oportunidad de Negocio.....	8-11
1.4 Misión, visión y valores de la Empresa.....	11-12
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>13-23</b>
2.1 Context map.....	13-14
2.2 Mercado objetivo local.....	14-18
2.3 Mercado objetivo global potencial.....	18-19
2.4 Competencia.....	19-23
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>24-29</b>
3.1 Business Canvas Model.....	24-29
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>29-36</b>
4.1 Plan de Marketing.....	29-35
4.2 Análisis FODA.....	35-37
<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>38-43</b>
5.1 Operaciones.....	38-43
<b>CAPÍTULO 6.....</b>	<b>44-52</b>
6.1 Costos.....	44-46
6.2 Fuentes de ingreso.....	47-48
6.3 Inversión realizada.....	49-51

<b>CAPÍTULO 7.....</b>	<b>52-53</b>
7.1 Conclusiones.....	52-53
<b>BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.....</b>	<b>54-56</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>56-65</b>



Universidad de  
**San Andrés**

# CAPÍTULO 1

## 1.Evaluación de la Oportunidad de Negocio

El siguiente trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios que permita a una empresa existente ingresar al mercado de CABA y GBA. Los productos producidos y comercializados por la empresa son chips crocantes y saludables de manzanas. La empresa de referencia es FRUCH PATAGONIA. Si bien ya existen snacks saludables en el mercado, la empresa ofrece un producto único en crocantez y sabor debido al proceso de horneado en su fabricación.

En la actualidad existe una paradoja con respecto al consumo de alimentos y snacks saludables. Aunque existe una tendencia o moda por cuidarse y adquirir buenos hábitos a la hora de la alimentación, se ha identificado un problema de mercado. La falta de oferta de productos saludables debido a la sobreabundancia de los productos ultra procesados para adquirir “de paso”. Estos productos “de paso”, como los paquetes armados de frutos secos, por ejemplo, están en todos los quioscos y las personas creen que son beneficiosos para su salud. Es cierto que muchos de estos snacks “saludables” aportan saciedad y un buen número de grasas beneficiosas y proteínas de origen vegetal, pero poco se entiende del proceso que lleva el fruto seco en sí. La mayoría de las bolsas de mezcla que podemos encontrar hoy en día contienen frutos secos fritos y esto no es lo que se espera de un verdadero snack saludable<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> <https://magnet.xataka.com/en-diez-minutos/18-alimentos-con-fama-de-ser-muy-sanos-pero-que-no-lo-son>

## 1.2 La empresa y su oportunidad de negocio

Frente a esto, las industrias están fabricando snacks saludables utilizando frutas y vegetales para poder satisfacer esta demanda de productos beneficiosos para la salud. Tal es el caso de Arcor, empresa que lanzó en 2017 un producto denominado Natural Break, que incluye un mix nutritivo con semillas y frutos secos. Esto está generando grandes impactos en la cultura de alimentación saludable en nuestro país ya que el consumidor local destina 20% de su gasto en alimentos más sanos y a su vez paga un 56% más y esto está siendo aprovechado por las industrias<sup>3</sup>.

En este entorno, FRUCH PATAGONIA, es una PYME innovadora creada para llevar a cabo la producción y comercialización de chips de manzanas deshidratadas de la Patagonia al mundo. Como es sabido, una de las mejores maneras de que surja una idea es a partir del consumidor. La mayoría de las veces, los emprendedores notan que hay un producto o servicio que no está siendo abastecido por el mercado y que la gente lo podría llegar a necesitar (Bygrave y Zacharakis, 2014). Fruch Patagonia supo adoptar esta idea y comenzar el proceso de creación de estos chips de manzanas.

La empresa pretende ofrecer entonces un producto nuevo y diferente en los distintos puntos de venta, a partir de una estrategia de *diferenciación* con respecto a la competencia. Se busca aprovechar y resaltar el concepto de un producto “SANO”, “INNOVADOR” Y “NATURAL” que implica el consumo de snacks de manzanas horneados, frente al consumo de otros snacks fritos o a base de harinas (ya sea papas fritas, bananas fritas, frutos secos fritos en general, etc.). A su vez, existe la posibilidad de colocar los productos dentro de los alimentos aptos para celíacos por tratarse de un snack libre de harinas en su fabricación (SIN TACC). Para identificar el público al que va dirigido este producto nos referimos al concepto de “Primary Target Audience”, entendiendo a éste como los consumidores que van a permitir preservar los márgenes y que mantendrán una frecuencia de consumo y de compra que harán alcanzar los objetivos económicos. En el caso de los snacks, en esta categoría encontramos a las madres y padres encargadas/os de realizar las compras de alimentos saludables para el hogar. Junto con ellos ubicamos a las personas con

---

<sup>3</sup> <https://www.lanacion.com.ar/economia/los-argentinos-gastan-mas-en-comida-saludable-nid1619892/>

celiaquía. El “Secondary Target Audience” son las personas que realizan actividades físicas y están muy conscientes de la alimentación que deben adoptar para poder mantenerse en forma e incluso superarse a ellos mismos. Mientras que el “Tertiary Target Audience” lo compone cualquier persona que quisiera comer algo dulce. (Bygrave y Zacharakis, 2014).

Actualmente Fruch Patagonia comercializa sus productos principalmente en la zona de la Patagonia, teniendo como clientes a todas las sucursales de La Anónima y Supermercados TODO, entre otras dietéticas y locales naturales de la zona. El plan de expansión principal es el mercado de CABA. Ya habiendo adquirido todas las sucursales de Farmacity, la empresa tiene como objetivo seguir potenciando el mercado de Capital Federal y Buenos Aires. La distribución sería tercerizada por la empresa Cruz del Sur, la cual ya tiene una buena relación laboral con Fruch Patagonia desde hace 2 años. La idea es que la distribución por la Patagonia se mantenga con esta modalidad, como así también la distribución por grandes volúmenes en la zona de Buenos Aires y CABA. Por otro lado, el galpón de Stock que la empresa tiene en Pilar, serviría como base para distribuir pequeñas cantidades, a través de fletes de confianza (ya agregados al costo) o como punto de retiro de las cajas que necesite cada cliente. Siguiendo esta línea, Fruch Patagonia también comercializa sus productos a través de la página de Tienda Nube, la cual tiene una alianza estratégica con OCA (encargada de los envíos a todo el país).

Radicada en el Alto Valle de Río Negro y Neuquén, Patagonia Argentina, donde se obtiene el 85% de la producción nacional de manzana, el proyecto busca crear alternativas al consumo de esta fruta, apuntando al mercado en franco crecimiento del Snack saludable<sup>4</sup>.

### **1.3 Potencial de la oportunidad de negocio para Fruch Patagonia**

- ✓ Región de producción: El Alto Valle del Río Negro y Neuquén, región de marcada tradición productiva, concentra el 85% del volumen total de manzana, como se mencionó previamente. El área productiva representa 50.000 hectáreas implantadas con frutales, 85,5% en Río Negro y 15% en

---

<sup>4</sup> <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/consumidores-demandan-snacks-mas-saludables/>



Neuquén, con unos 4.000 productores, 260 establecimientos de acondicionamiento y empaque, 220 establecimientos frigoríficos y 11 empresas que elaboran jugos concentrados. Actualmente, el mercado interno absorbe 200 toneladas de manzanas deshidratadas; el principal destino es la industria, que lo emplea en la elaboración de barras de cereales, lácteos y golosinas, entre otros productos. Aquí se puede observar que la ubicación de Fruch Patagonia es la óptima para llevar a cabo una producción de chips de manzanas en grandes volúmenes.

- ✓ Competencia directa: No existe (aún) en el mercado un producto como los chips crocantes de manzanas de Fruch Patagonia. Esto es debido al proceso de horneado y disecado que lleva la manzana, complementado por el porcentaje de mezcla entre azúcar y ácido ascórbico<sup>5</sup>. Es esencial mencionar que el porcentaje de azúcar utilizado es muy bajo, la única función que tiene es ayudar a darle el color dorado al chip. Sin embargo, al ser un snack saludable, la competencia podría llegar a ser muy variada aun que los productos no sean iguales. Por eso, más adelante, se intentará analizar a la competencia que utiliza manzanas para sus productos saludables.
- ✓ Consumo interno: En Argentina no existe tradición en el consumo de manzana deshidratada y su consumo es muy bajo. Actualmente, el mercado interno absorbe 200 toneladas; el principal destino es la industria, que lo emplea en la elaboración de barras de cereales, lácteos y golosinas, entre otros productos. Acá se ve una oportunidad de negocio para incorporar el consumo de manzana deshidratada a través de la oferta de los chips de Fruch Patagonia.
- ✓ Potencial exportación: En 2009, la producción mundial de manzanas deshidratadas promedió las 30.000 toneladas, con tendencia creciente debido

---

<sup>5</sup> <https://medlineplus.gov/spanish/druginfo/meds/a682583-es.html#:~:text=El%20%C3%A1cido%20asc%C3%B3rbico%20pertenece%20a,y%20apoyar%20el%20sistema%20inmunol%C3%B3gico.>

fundamentalmente al extraordinario avance de China. China es el principal productor mundial<sup>6</sup>, con el 30% del total, seguido por EE.UU., con el 25%. Más atrás se ubican Italia, Chile, Argentina y Sudáfrica. Las exportaciones mundiales totalizan 20.600 ton., que representan un valor de 66 millones de dólares. Chile es el principal exportador, con algo más del 30% del volumen mundial; lo sigue EE.UU. con el 20%, Italia con el 10%, Turquía 8% y el Reino Unido con el 7% del total exportado. Argentina -al igual que China- sólo representa el 6% de las ventas mundiales de manzana deshidratada. Alemania es el principal importador, con el 30% de las compras totales, seguido por EE.UU. con el 18% y Reino Unido con el 15%. Otros compradores de menor magnitud son Canadá, Rusia y Australia, que reúnen el 15% de las importaciones totales. El crecimiento en la demanda mundial de manzana deshidratada, se explica por el creciente consumo de alimentos a base de cereales u otros, que incluyen en su composición manzana deshidratada. Frente a esto se puede ver una oportunidad de exportar estos chips crocantes de manzanas deshidratadas al mundo.

- ✓ Posibilidad de producto orgánico: Como se explicará en detalle más adelante, uno de los proveedores de manzanas que utiliza la empresa posee todas sus manzanas certificadas como orgánicas. Esto genera una futura posibilidad de negocios a la hora de crear un chip crocante orgánico de manzanas, el cual hoy en día no se da debido a la utilización de azúcar no orgánica. Próximamente, se intentará conseguir azúcar orgánica para lograr otro producto dentro de la cartelera de Fruch Patagonia.
  
- ✓ Tendencia: Como mencionan Bygrave y Zacharakis (2014): “Trends create new product/service categories, or emerging markets, that can be especially fruitful places to find strong entrepreneurial opportunities”.<sup>7</sup> Como es sabido, tanto en nuestro país, como en otros, la alimentación saludable ya no es solo una tendencia, es una evolución. El deseo de mantener una alimentación saludable se ha mantenido en la mente del consumidor con mayor o menor

---

<sup>6</sup> <https://www.mific.gob.ni/Portals/0/Documentos/FomentoExportacion/Ficha/Ficha%20Producto-Mercado%20Fruta%20Deshidratada%20-%20China.pdf?ver=2019-07-26-162421-910>

<sup>7</sup> [https://learning.oreilly.com/library/view/entrepreneurship-3rd-edition/9781118582893/07\\_chapter03.html#chap3-sec011](https://learning.oreilly.com/library/view/entrepreneurship-3rd-edition/9781118582893/07_chapter03.html#chap3-sec011)

fuerza. Sin embargo, hoy ha aparecido un consumidor superinformado que sabe lo que quiere consumir, entiende los nutrientes que poseen los alimentos y entiende aquellos alimentos que lo hacen sentir bien. Por otro lado, los snacks saludables van ganando terreno. Sally Lyons Waytt, vicepresidenta ejecutiva del Instituto de Relaciones internacionales, señala que el 48% de los consumidores prefieren snacks saludables y naturales y el 27% de los consumidores comen más snacks orgánicos que hace un año<sup>8</sup>.

## **1.4 Misión, visión y valores de la empresa**

La misión de la empresa es producir alimentos de alta calidad nutricional, ofreciendo productos innovadores, apostando al desarrollo regional, creando valor para los presentes y futuros accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente.

La visión de la empresa es ser una de las empresas líderes en la comercialización de snacks de manzanas y peras en el mercado local, a través de la elaboración de productos de alta calidad e innovación y generar un reconocimiento que permita desarrollarse y adentrarse en el mercado externo en un futuro cercano.

La información a continuación puede ayudar a presentar aún más a la empresa, pero también muestra los valores que evidencian de una manera u otra, la identidad y el espíritu de la misma:

- El desarrollo de productos naturales, de excelente sabor y textura y, fundamentalmente, saludables para el consumidor.
- La aplicación de tecnologías propias (maquinaria construida por la misma empresa, ya sea a través de la copia de otras o de conocimiento de uno de los socios) con la finalidad de obtener productos diferenciadores y de alta calidad.
- Innovación continua en todos los puntos de la cadena de valor.
- Trabajo de mejora continua, sostenibilidad y eficiencia en todas las categorías de la organización.

---

<sup>8</sup> <https://www.ainia.es/ainia-news/alimentacion-saludable-7-tendencias-consumo-actual/>

- Fidelización con el cliente a través de la calidad del producto, los valores de la empresa y el servicio de venta (exposiciones, ferias, eventos sociales, página comercial, etc.)

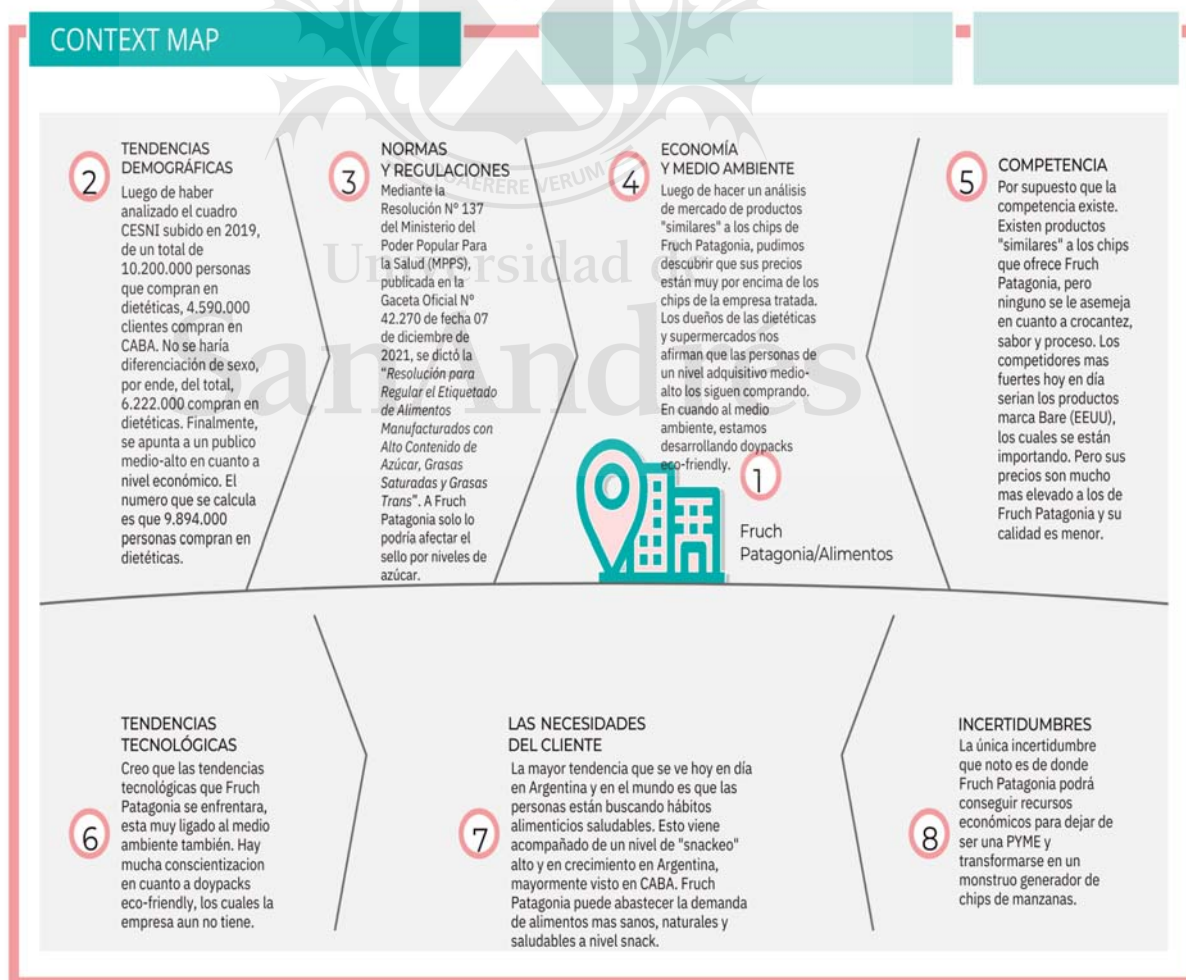


Universidad de  
**San Andrés**

# CAPÍTULO 2

## 2.1 Contex Map

En el cuadro Context Map se muestran las tendencias demográficas, las normas y regulaciones, la economía y medio ambiente, la competencia, las tendencias tecnológicas, las necesidades del cliente y las incertidumbres. El punto más relevante está en las “tendencias demográficas”, ya que como explica el CESNI (2015) y como se desarrollará mejor en el cuadro, el “Snackeo” está muy presente en la vida de los argentinos de casi todas las edades. Otro punto crítico son las “necesidades del cliente”, entre las cuales se encuentra el adoptar un estilo de alimentación más sano y saludable. Esto es así tanto en nuestro país, como en el mundo.

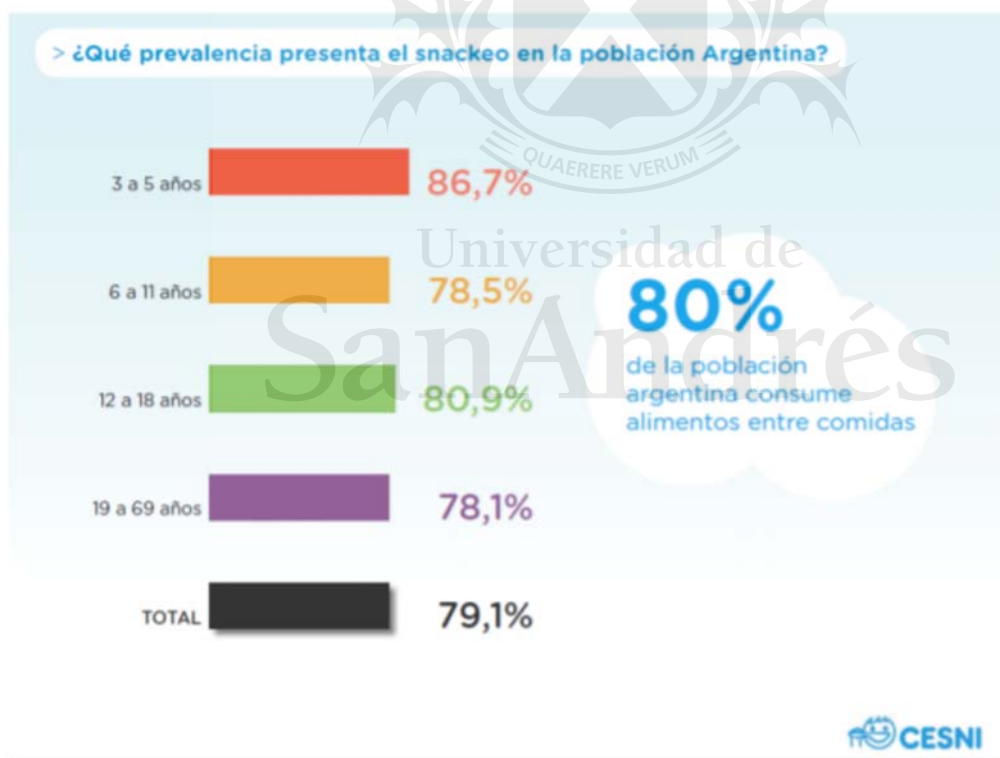


En el cuadro Context Map se puede observar que todo es relevante, pero como se mencionó previamente, las necesidades del cliente y las tendencias demográficas muestran la potencialidad que tiene Fruch Patagonia para incursionar aún más en el mercado local de Buenos Aires y CABA.

## 2.2 Mercado Objetivo Local

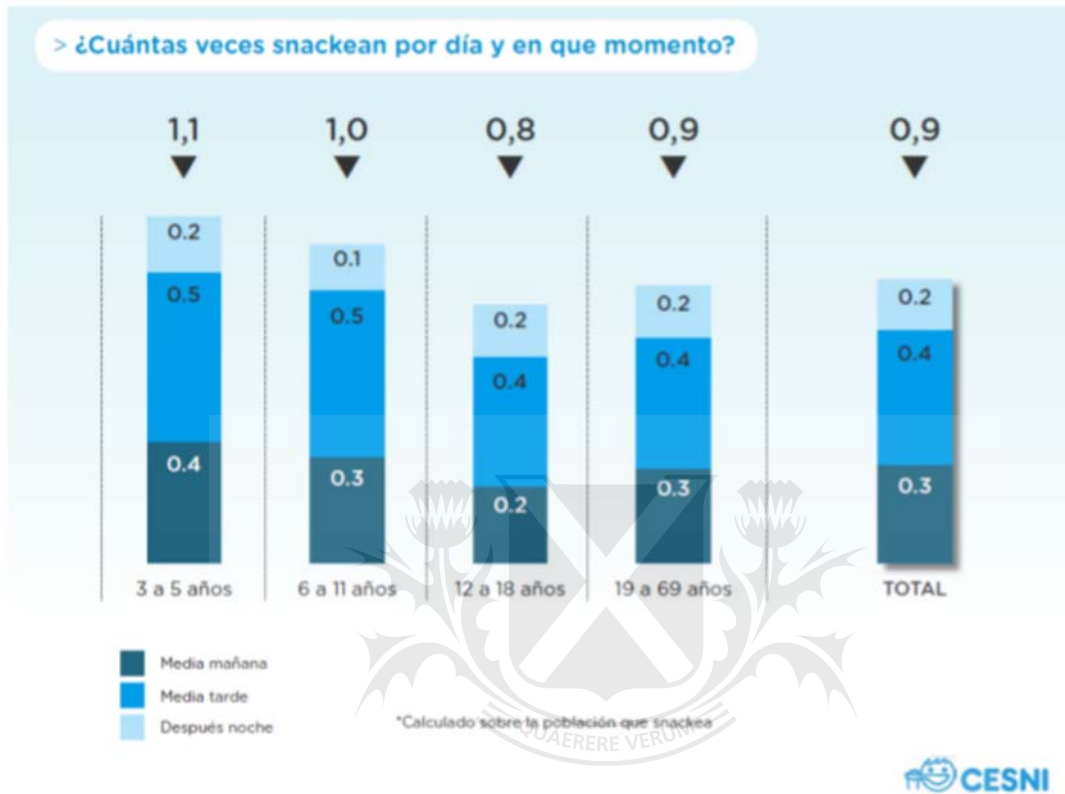
### i. Snackeo

Por *snackeo* se entiende que es la ingesta de cualquier alimento fuera del horario de las comidas principales (desayuno, almuerzo, merienda y cena). Este hábito está aumentando no solo en nuestro país, sino a nivel mundial. Como se menciona en el Canvas Context Map, hay un estudio del CESNI (2015) que muestra el hábito de snackeo en la población argentina, su aporte y su calidad nutricional.



En este cuadro se puede observar que gran parte de la población argentina consume alimentos entre comidas. El Primary Target Audience de Fruch Patagonia son las personas de un rango de edad entre 19-69 años. El dato 78,1% es claramente alentador para la empresa. Sin embargo, no hay que dejar de lado los demás rangos

de edades, ya que los chips que ofrece la compañía son aptos para bebés y niños si se los humedece en leche y/o yogurt.



Universidad de  
San Andrés

Siguiendo esta misma línea, en este nuevo cuadro se observa el rango horario en el que cada persona snackea. Se puede observar que el PTA consume mayor cantidad de snacks a media tarde. También se puede apreciar -y es un dato no menor para la empresa- que las personas consumen snacks durante todo el día, ya sea media mañana, media tarde y a la noche.

## UN TERCIO DE LA GENTE YA ES CLIENTE DE DIETÉTICAS ¿Hizo al menos una compra en una dietética en el último año?

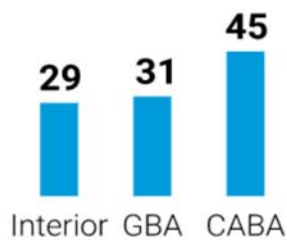
Sí Equivale a 10,2 millones de adultos (+16)

No

31

69

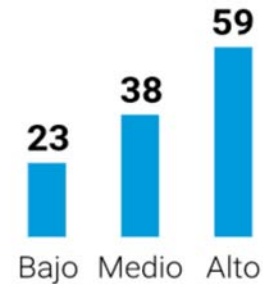
Según regiones



Según sexo



Nivel socioeconómico



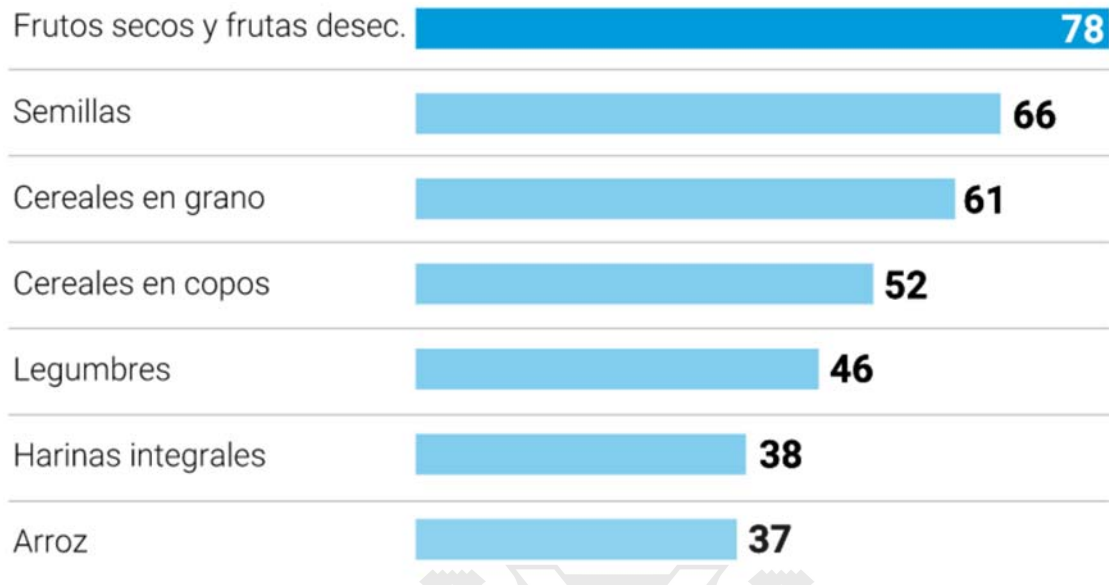
En este cuadro, se puede apreciar el total de personas que compraron, que compran y que son clientes de dietéticas en el interior, en el Gran Buenos Aires y en CABA. Este trabajo tiene como objetivo introducir los chips en el mercado de GBA Y CABA, ya que el interior (al menos casi toda la Patagonia) está cubierta. Los números que se aprecian en el cuadro son muy favorables para la empresa ya que los chips apuntan principalmente a estar en las góndolas de dietéticas y almacenes naturales del GBA y CABA. No se haría diferencia entre mujeres y hombres, pero a nivel socioeconómico se apunta a una clientela con un poder adquisitivo alto.

Finalmente, en este último cuadro de Clarín (2019), se puede observar la composición del changuito.



## LA COMPOSICIÓN DEL “CHANGUITO”

### ¿Qué productos comprás en dietéticas regularmente? (Rtas. múltiples)



En este último cuadro es interesante ver que la mayor cantidad de productos que las personas compran en las dietéticas regularmente son frutos secos. Como es sabido, dentro de las frutas desecadas encontramos chips de bananas, chips de damasco, de ciruelas, etc. El chip crocante de manzanas que Fruch Patagonia pretende ofrecer en las dietéticas del país definitivamente entra en esta categoría.

En conclusión, estos interesantes cuadros muestran la potencialidad que tiene la empresa y esto se puede ver en la gran prevalencia de snackeo que hay en Argentina hoy en día, en la cantidad de personas distribuidas en el país que ya compran sus productos en las dietéticas, y, en los productos similares que la gente adquiere en su “changuito”. No hay que olvidar que el mayor porcentaje de productos son frutos secos y frutas desecadas, tal como es el proceso de los chips que ofrece la empresa.

#### ii) Actualización de datos del estudio CESNI (2015)

Se realizó una encuesta en la cual se obtuvieron 167 respuestas. El objetivo era saber si efectivamente existe una demanda de snacks saludables en nuestro país, qué precio estarían dispuestos a pagar, donde los comprarían, etc. Los resultados fueron los siguientes (para detalles del cuestionario ver **anexo 2**).

Los datos principales y fundamentales que se obtuvieron de esta encuesta fueron los siguientes:

- El 72% de las personas consumen alimentos fuera de las cuatro comidas principales en la Argentina.
- El 54% de las madres son las responsables de las compras de snacks en los hogares.
- El 47% de las personas compran en quioscos, el 19% en almacenes naturales, el 31% en dietéticas y finalmente, el 3% restante corresponde a otros locales.
- El 86% compra snacks saludables.
- El 82% compra productos dentro de la categoría “frutos secos”. Ramo al que pertenecen los snacks que ofrece la empresa.
- Finalmente, en este cuadro se quiso conocer el rango de precios al cual el producto podría llegar a góndola. Hoy en día, el producto se está vendiendo a \$250 a consumidor final. Tener en cuenta que esta encuesta se realizó el 20/05/2021. Hoy los precios de todos los snacks, alimentos y productos en general aumentaron y los \$250 quedaron acoplados a los mismos.

Como se puede observar, los resultados del estudio de campo realizado fueron positivos para la incursión de los chips de manzanas de Fruch Patagonia dentro del mercado de Buenos Aires y CABA. Se puede observar y corroborar la tendencia demográfica hacia una alimentación más sana y saludable, en el porcentaje de personas que compran alimentos sanos y a los lugares a los que frecuentan (dietéticas y almacenes naturales). El dato más importante es el que muestra que el mayor porcentaje de compras en el hogar se lleva a cabo por las madres de los hogares. El producto, como se mencionó, está orientado a que las madres lo introduzcan en sus hogares, para consumo de la familia, para que los hijos e hijas lo lleven al colegio, al club, etc.

### **2.3 Mercado Objetivo Global Potencial**

Es importante que se mencione un estudio realizado por Nielsen (2014) en el que muestra un aumento en el consumo de snacks saludables dentro del **ámbito Europeo**, como para tener un panorama más global. El estudio señala:

“Los consumidores globales gastaron 347 mil millones de dólares en snacks al año entre 2013 y 2014, un incremento de 2 % año, de acuerdo con el nuevo reporte global publicado por Nielsen. Mientras Europa (\$167 mil millones) y Norteamérica (\$124 mil millones) suman la mayor cantidad de ventas de snacks en todo el mundo, las ventas anuales de snacks están creciendo más rápido en regiones en desarrollo. Asia Pacífico (\$46 mil millones) y Latinoamérica (\$30 mil millones) incrementaron 4 % y 9 % respectivamente, mientras las ventas en Medio Oriente/África (\$7 mil millones) aumentaron 5 %.<sup>9</sup>”

Siguiendo, esta frase de Susan Dunn, VP Ejecutiva de Servicios Profesionales Globales de Nielsen explica que: “Mientras las categorías convencionales de galletas, pastelitos y confitería aún mantienen la mayor cantidad de ventas de snacks, una mayor innovación en el rubro de snacks saludables y comida para llevar es necesaria para adaptarse a esta cambiante dinámica.” Fruch Patagonia se creó para, justamente, modificar esta dinámica y poner a los snacks saludables, ricos y naturales por encima de la confitería y de los alimentos nocivos para el ser humano.

## 2.4 Competencia

Actualmente existen muy pocas empresas desarrollando en el mercado Argentino un producto de similares características a FRUCH CHIPS, como se mencionó anteriormente. La principal competencia está generada por los snacks tipo papas fritas y este tipo de productos.

Para no llenar el trabajo de imágenes, en el **anexo 1** se puede apreciar el packaging de “FruttiCroc” y de “Establecimiento La Colonia”.

---

<sup>9</sup> <https://www.dossiernet.com.ar/articulo/el-consumo-de-snacks-alrededor-del-mundo/2937#:~:text=Los%20consumidores%20globales%20gastaron%20347,reporte%20global%20publicado%20por%20Nielsen.>

### Análisis de la competencia local:

Las variables más relevantes son: tipo de competidor, calidad, crocantez y proceso.

	<b>Grupo Werthein</b>	<b>Natural Croc</b>	<b>ADN</b>
Tipo de competidor	<i>Indirecto:</i> Producen manzana deshidratada para barras de cereal	<i>Directo:</i> Producen snacks de manzanas para consumo	<i>Directo:</i> Producen snacks de manzanas para consumo
Calidad de producto	De excelencia	Muy buena	Buena
Crocantez de producto	No es crocante	Tienen dos productos distintos. Las bolitas de manzana son crocantes, las manzanas en rodajas no	Tienen varios productos de frutas deshidratadas
Proceso	Deshidratado	Deshidratado/liofilizado	Deshidratado

Es necesario describir como trabajan estos competidores para poder compararlo con Fruch Patagonia.

- *Grupo Werthein* es un holding privado con más de 100 años de trayectoria y presencia a nivel regional e internacional, con experiencia en distintas áreas, pero la más relevante en este trabajo es su experiencia en alimentos y bebidas. Son dueños de una empresa llamada “Valley”, la cual se dedica a la

producción y comercialización de derivados de frutas, especialmente manzanas. También, como Fruch Patagonia, Valley se encuentra en pleno corazón del alto valle de Río Negro, Argentina. Valley ya exporta a los 5 continentes, siendo Estados Unidos y la Unión Europea los principales mercados. Los productos que realizan son mayormente manzanas deshidratadas para incluir en barras de cereal y cereales en general. Se lo podría entender mejor como un insumo para sumarle a otro producto. Tienen una capacidad de producción de 1.650 toneladas al año. Frente a este poderoso grupo, Fruch Patagonia no tendría forma de competir, si es que la empresa se dedicase a lo mismo. Fruch Patagonia ofrece un producto terminado crocante y listo para el consumo, no un insumo que necesita ser incorporado a otro alimento para poder consumirse.

- *Natural Croc* es una empresa similar a Fruch Patagonia ya que ofrece productos terminados con sus respectivos procesos. Es una empresa relativamente nueva (no se encuentran fechas en su página principal ni en internet) la cual ofrece productos naturales. Como Fruch Patagonia, Natural Croc cree en volver a una alimentación rica, sana y real, es por eso que ofrece productos como manzanas verdes deshidratadas, manzanas rojas deshidratadas, frutillas deshidratadas y bolitas de manzanas crocantes. Los productos son buenos, los snacks deshidratados que ofrecen se llevan a cabo a través de un proceso que se denomina “lío-filizado” el cual deja las frutas con una textura similar a un chizito (no es crocante como el chip que ofrece Fruch Patagonia). El packaging que utilizan son más pequeños, tienen uno de 20 g y otro de 25 g. El precio al que se encuentran en algunas dietéticas del Gran Buenos Aires es de \$199 a consumidor final. El precio de los chips de Fruch Patagonia rondan los \$250.
- *ADN Snacks Saludables* también es una empresa similar ya que ofrece productos terminados y por ende, serían una competencia directa para la empresa. Están radicados en CABA y surgió de una manera similar a Fruch Patagonia. El grupo buscó una alternativa saludable a las golosinas para poder ofrecerles a sus hijos. Así fueron pensando distintos procesos hasta que consiguieron un producto el cual les funcionó, que se dió a partir de la deshidratación. Utilizan dos tipos de packaging, uno de 25 g y otro de 30 g. Y los precios rondan los \$150 a consumidor final. Tienen snacks de naranjas, peras, manzanas y bananas deshidratadas. Es una compañía que también

parecería ser muy nueva, cuentan con 190 seguidores en Instagram (no hay información de cuando se creó en su página, ni tampoco en internet). Por lo que se pudo observar, están presentes en Mercado Libre y en distintas dietéticas y almacenes naturales en Buenos Aires y CABA.

Observando a la competencia, se podría afirmar que Fruch Patagonia tiene potencial para continuar con sus avances dentro del mercado de Buenos Aires y CABA. Esto es básicamente porque el producto es de mayor calidad, es de la Patagonia y los precios no varían tanto a los de la competencia. Además, no se pudo encontrar otro competidor ni indirecto ni tampoco directo en la producción de chips utilizando manzanas como materia prima.

Hoy, las empresas de alimentos se encuentran frente a un consumidor selectivo y sofisticado, con un poder de compra mucho más racional y un nivel de información muy superior al de años anteriores. La mayoría de sus movimientos son pensados: ¿Qué canal?, ¿Qué día?, ¿Con quién? ¿Qué promoción?, buscando siempre mantener las marcas favoritas.

De acuerdo a Dvoskin (2004), Fruch Patagonia va a seguir, por el momento, una estrategia *concentrada*. Esto es:

“El objetivo [...] es conquistar uno o pocos segmentos del mercado, tratando de alcanzar una posición fuerte en ellos. Esto lo logra dado que posee un conocimiento profundo de las necesidades y deseos de sus clientes. Un ejemplo típico sería un nicho, por lo que se podría decir que la mercadotecnia concentrada es un tipo de hipersegmentación del mercado. Esta estrategia, al no apuntar a todo el mercado, resulta especialmente atractiva para empresas con recursos limitados. La desventaja que tiene llevar a cabo una política concentrada en un único segmento es el riesgo ligado al crecimiento a largo plazo, sobre todo si competidores potenciales reconocen las oportunidades del submercado y deciden entrar a competir. Otra desventaja es el riesgo de que la demande se debilite o que ocurra un cambio en las preferencias.”. Lo que se puede observar es que, aún teniendo la información del estudio del CESNI (2015) donde muestra que casi todo el mundo consume snacks durante distintos rangos horarios del día el Primary Target Audience de Fruch Patagonia son las madres o padres encargadas/os de realizar las compras de alimentos saludables

para el hogar. Es cierto que, al no atacar a todo el mercado, se genera tiempo para que un posible competidor gane terreno, pero es lo que la empresa puede cubrir hoy con la capacidad productiva que posee. Concentrarse en un nicho, el de las madres, por ejemplo, es la mejor estrategia que puede elegir y adoptar la empresa hoy en día.



Universidad de  
**San Andrés**

## CAPÍTULO 3

### 3.1 Business Canvas Model:



#### Socios Clave:

El aliado estratégico más importante que Fruch Patagonia tiene hoy en día es uno de los proveedores de manzanas. La familia de la esposa del Lic. Gastón Arcucci, uno de los socios, cuenta con una chacra en Cipolletti con producción de manzanas. Estas manzanas están certificadas como orgánicas por la Argencert<sup>10</sup> y por Letis<sup>11</sup> y

<sup>10</sup> <https://www.portalfruticola.com/noticias/2015/12/22/argencert-certificacion-de-calidad-en-organicos-desde-sudamerica-al-mundo/>

<sup>11</sup> <https://letis.org/>



podrán servir en un futuro para lograr un producto 100% orgánico. Otra alianza que hoy en día le resulta muy importante a la empresa es la cooperativa de fruticultores que se encuentra localizada en el mismo predio municipal que la fábrica de Fruch Patagonia. Esta cooperativa cuenta con una cámara de frío que ayuda a almacenar las manzanas y dejarlas stockeadas en frío para luego utilizarlas cuando se necesite.

### Actividades Claves:

La actividad clave de la empresa para poder llevar a cabo un chip distinto a todo lo que hay en el mercado hoy en día es el proceso de horneado y el porcentaje de mezcla entre azúcar y ácido ascórbico (vitamina C). Otra actividad que parece ser esencial es la rápida capacitación que tienen los empleados de la fábrica. Los procesos y la maquinaria no son complejos y ésto hace que los empleados se logren capacitar rápidamente y poder comenzar a trabajar en un nivel óptimo luego de la primera semana de capacitación y desarrollo. La distribución tercerizada también será un punto clave a la hora de incorporar ese costo al producto final. Lo que la empresa hace hoy en día en relación a la distribución es manejar los grandes volúmenes a través de la empresa Cruz del Sur. La misma se encarga de enviar los pallets con producto hacia el galpón principal de La Anónima y de Supermercados TODO. A partir de allí, cada empresa se encarga de distribuir los productos a cada sucursal del país. Siguiendo esta línea, Cruz del Sur se encarga de los envíos de mercadería hacia el galpón principal de stock localizado en Pilar, Buenos Aires. Desde allí, los pequeños distribuidores se acercan al galpón para retirar la mercadería solicitada. También, al contar con Tienda Nube, la cual está ligada a OCA, solo hace falta acercarse a una sucursal de OCA con la etiqueta generada estampada en el producto, en este caso una caja entera de Fruch Patagonia para que realice el envío a cualquier punto del país.

### Propuesta de valor:

Para nuestro cliente objetivo, que serían las personas encargadas de comprar alimentos para sus hogares (buscando adoptar una alimentación más saludable), Fruch Patagonia ofrece un chip único en crocantez y sabor, fabricado con manzanas del Valle de Cipolletti, Río Negro, para lograr abastecer la demanda de productos

sanos y saludables que hay hoy en día. El valor agregado que busca brindar la empresa es que las personas puedan adoptar un snackeo (tendencia, como ya se vió) más saludable para ellos y para sus hijos, ya que es un producto verdaderamente rico.

### Relación con los clientes:

Hoy en día, al ser un producto casi desconocido, sobre todo en Buenos Aires, Fruch Patagonia pretende crear una relación sólida y leal con sus consumidores al presentarse como un producto listo para consumir de manera snack saludable. Lo que se está haciendo hoy en día, es utilizar la Tienda Nube para ir captando a estos consumidores. A través de esta tienda virtual, los consumidores pueden comenzar a probar el producto pidiendo una caja de manzanas mixtas, una caja de manzanas rojas y/o una caja de manzanas verdes a un costo relativamente accesible.

### Segmento de clientes:

Como se puede observar en el cuadro del CESNI el snackeo<sup>12</sup> está presente en un rango de edades muy amplio, casi la totalidad de las personas consumen alimentos fuera de las 4 comidas principales. Esto, junto con la fuerte tendencia de llevar una alimentación más saludable que hay hoy en día en Argentina y el mundo, los chips de manzanas podrán satisfacer la demanda de estas personas que buscan adoptar hábitos alimenticios saludables. Como se vió en la introducción del trabajo, el Primary Target de Fruch Patagonia son aquellas personas que buscan adoptar un estilo de vida más sano tanto para ellos como para sus familias.

### Canales:

- De distribución: Hoy en día, la empresa cuenta con una distribución tercerizada llevada a cabo por la empresa Cruz del Sur. La empresa pasa por la fábrica con su flota de camiones y carga la mercadería la cuál deposita en

---

<sup>12</sup> <https://www.infobae.com/parati/belleza/2019/02/15/snackeo-saludable-que-incorporar-y-cuales-evitar-en-la-alimentacion-diaria/#:~:text=%22Las%20colaciones%20son%20fundamentales%2C%20por,alimentos%20para%20que%20el%20snack>

los centros de acopio de La Anónima, Supermercados TODO y cualquier otro cliente que maneje grandes volúmenes de producto. Cruz del Sur también es la empresa encargada de enviar mercadería hasta los puntos cruciales de Buenos Aires, ya sea el centro principal de acopio de Farmacity y/o el galpón de stock que la empresa posee en Pilar, Buenos Aires. Este galpón sirve para despachar pequeñas cantidades de mercadería, básicamente a unos pocos minoristas de la zona y para entregar a particulares que compran a través de la Tienda Nube, la cual terceriza sus envíos por OCA.

- De promoción: Lo que respecta a los canales de promoción, la empresa trabaja con redes sociales, tanto Facebook como Instagram para poder llegar a la totalidad del segmento de edades, el cual, como se mencionó previamente, es muy amplio. Existe la posibilidad de promocionar el producto por medio de personajes públicos a través de sus redes y en la televisión cuando el momento sea el indicado. Además, ya se cuenta con un anuncio en la vía pública (cartel eléctrico) en Bariloche.

#### Recursos claves:

Los recursos claves, y a la vez más costosos, son los hornos especiales que utiliza la empresa y la maquinaria de cortado, lavado y empacado de manzana. Estos hornos se fabrican en *Acero a Medida*, una empresa que se dedica a realizar maquinaria y todo tipo de objetos (mesadas, bachas, sillas, etc.) en acero inoxidable. El dueño de la fábrica tiene una relación de amistad y es socio en otros negocios de uno de los socios de Fruch Patagonia, por ende, se pueden fabricar hornos, maquinarias y/o estantería en su fábrica, con plazos de pago y costos accesibles. Otro recurso clave que ya tiene la empresa es una *community manager*, que tiene a su cargo publicidad vía Instagram y Facebook, cartelería, etc., de manera agresiva y masiva.

#### Estructura de costos:

En relación a los costos que se tienen hoy en día, lo más relevante es el precio del packaging. Los paquetes que utiliza Fruch Patagonia son distintos a los packaging tradicionales y corrientes que se ven en las góndolas, ya que cuenta con una lámina

de aluminio la cual no permite que entre luz ni tampoco humedad al producto, haciendo que el mismo tenga una vida útil de 12 meses (cerrado). Siguiendo, un costo relevante es el tema de la logística y distribución.

#### Fuentes de ingreso:

Hoy en día, Fruch Patagonia está produciendo 1.500 paquetes al día (62 cajas y media), el cual representaría, aproximadamente 30.000 paquetes al mes (1250 cajas). Los ingresos de la empresa serán a través de la venta de la mayor cantidad de paquetes, tanto a distribuidores, como a grandes cadenas de dietéticas y supermercados. Estos paquetes producidos hoy en día ya están todos vendidos y ubicados tanto en las sucursales de La Anónima como los Supermercados TODO y en las distintas sucursales de Farmacity, así como también en los pequeños minoristas que se fueron incorporando a los largo del tiempo. Es crucial saber que dentro de 2 meses la empresa va a contar con una línea de producción nueva, la cual proporcionará un aumento de más del doble de la producción, llegando a poder fabricar 75.000 paquetes al mes si las condiciones son las que el directorio cree. Esta nueva producción estaría destinada a intentar abastecer el mercado de CABA y Gran Buenos Aires. Siguiendo, la incorporación de la Tienda Nube está funcionando cada vez mejor y se mostraran gráficos de esto más adelante en el trabajo. Los ingresos también se generarán a través de esta plataforma la cual se explota por medio de publicidad en Instagram y Facebook.

## CAPÍTULO 4

### 4.1 Plan de marketing

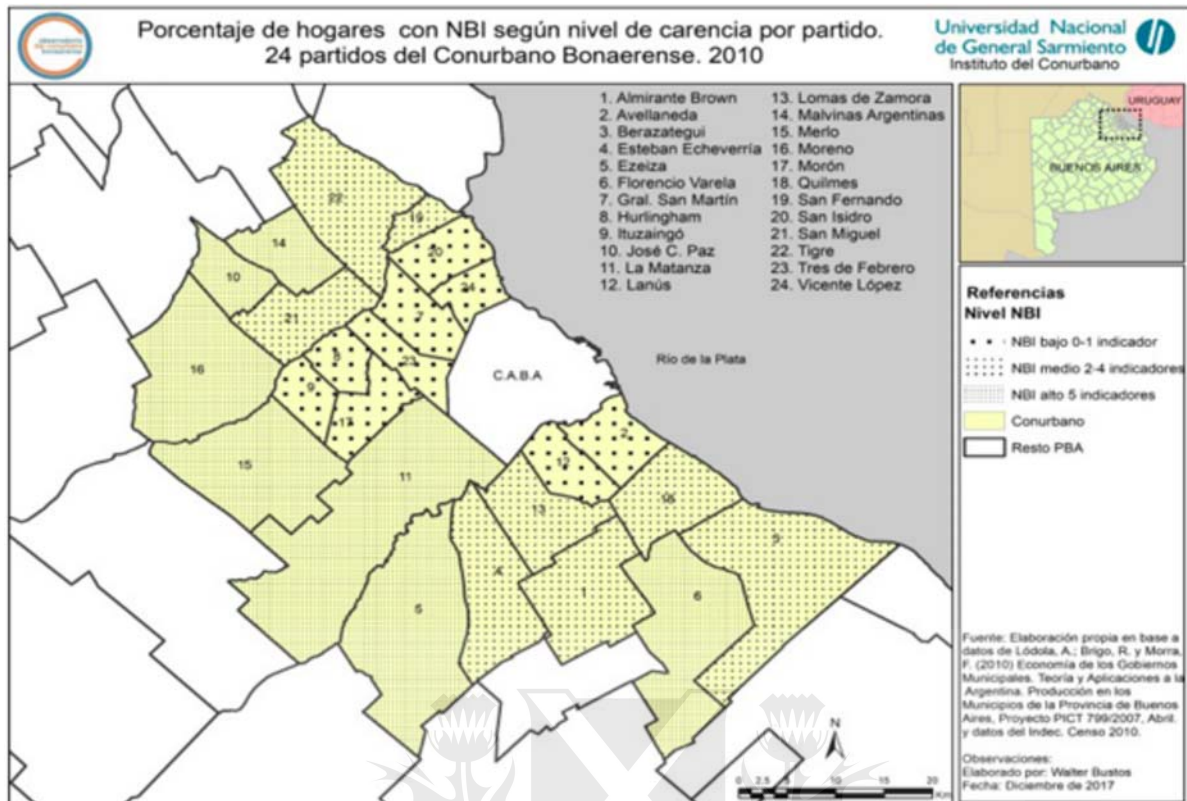
#### A) Clientes target – demografía y preferencias

El segmento de clientes seleccionado en Argentina es de tipo ABC1 de AMBA. De acuerdo a un artículo publicado en el diario Clarin (2020),

En la pirámide de NSE elaborada por Guillermo Oliveto, **la clase alta representa el 5% de la población**. Es el famoso segmento ABC1, que también remite al 10% de mayores ingresos en la tabla del INDEC: familias que ganan entre \$ 116.170 y \$ 8.805.000 mensuales. Y que a su vez, también se subdividen entre sí por sus salarios y patrimonios.

La Sociedad Argentina de Investigadores de Marketing y Opinión (SAIMO) estimó, en 2017, que **la clase alta también se redujo**, aunque no tanto como la clase media. En siete años, dice SAIMO, la cúspide de la pirámide pasó del 7,7% al 5,5%. En la ciudad de Buenos Aires representaba el 12,8%, en el interior, el 5% y en el conurbano, el 3,5%.

De acuerdo al INDEC (2021), ya que el censo realizado en el 2022 aún está en proceso y no arroja resultados concretos, en la Ciudad de Buenos Aires viven 3.078.836 personas y se seleccionaron ciertos partidos del AMBA, los cuales cuentan con un total de 6.468.276 de personas como clientes target. Esto daría un total de 9.547.112 personas en el territorio el cual se quiere continuar introduciendo la empresa.



Esta selección se realizó teniendo en cuenta aquellos partidos los cuales tienen sus necesidades básicas insatisfechas en un nivel *bajo* y *medio*. Tomando en cuenta el 5% de la población de estos partidos que serían de tipo ABC1, habría 477.356 clientes target en tal zona. Aquellas personas que consumirían el producto tendrían las siguientes características, las cuales no son excluyentes:

- Madres/padres responsables de las compras de productos saludables
- Deportistas en general
- Personas preocupadas por adoptar una alimentación sana y saludable
- Personas que tengan el hábito de snacking
- Personas que busquen adoptar el hábito de snacking
- Personas que no tengan mucho tiempo para salir a buscar snacks saludables
- Estudiantes de colegios y universidades
- Viajeros en free shops (turistas y por trabajo)
- De cualquier edad, como muestra el cuadro CESNI (2015)
- De cualquier género
- Que desean reducir su preocupación en cuanto a cocinarse y armarse viandas para adoptar una alimentación más saludable

- Que buscan un alimento sano, sin tener que pensar en la cadena de frío, calidad de producto y/o fecha de vencimiento (12 meses dura el snack de Fruch Patagonia)
- Que están dispuestos a pagar un poco más que el snack tradicional que ofrecen las grandes empresas, cuyos snacks no terminan siendo del todo saludables (Arcor, por ejemplo y el mix de frutos secos que ofrece tienen altos niveles de sal)
- Madres y padres
- Que utilizan redes sociales como fuente de compra-venta de artículos
- Residentes de tales zonas

#### B) Estrategia comercial propuesta

A continuación, se presentarán las principales definiciones de producto, precio, plaza y promoción.

- **Producto:** El producto ofrecido cuenta con las características más valoradas hoy en día por las personas que están buscando alimentos tipo snacks saludables. Es fácil de comer, es nutritivo, sano y saludable. Tiene una crocancia, debido a su proceso, único en el mercado, la cual genera una ventaja por sobre la competencia. Tiene una vida útil de 12 meses (paquete cerrado) por ende, el consumidor puede almacenarlo y consumirlo en su trabajo o en distintos lugares sin estar pendientes de la cadena de frío, de la fecha de vencimiento o de la temperatura del ambiente. Se están avanzando en nuevos productos (orgánico, sin azúcar, chips de pera) y los avances están mostrando resultados muy positivos para la empresa.
- **Precio:** La política de precios de Fruch Patagonia se basa en la competencia tanto directa (productos similares a los chips en cuanto a packaging, textura, sabor) como indirecta (productos saludables de las góndolas de los locales en Argentina). Al ser un producto de la Patagonia, la empresa cuenta con la posibilidad de mantener precios un poco más elevados por la logística y lo que representa un producto de la Patagonia, tanto en el mercado local como en el mercado internacional.

Hoy en día, Fruch Patagonia está comercializando sus productos en todas las sucursales de Farmacity, el cual es el mayor comprador que tiene la empresa

en Buenos Aires y alrededores. El acuerdo que se tiene es ir aumentando los precios trimestralmente, acompañando el aumento de costos en cuanto a logística (nafta, peones), materia prima (azúcar, manzana, ácido ascórbico) y sueldos. Viendo los precios de la competencia es posible continuar con este camino ya que se mantienen acorde a lo que se calculó detalladamente.

- **Plaza:** Esta sección es crucial en una empresa dedicada a comercializar productos y no contar con un local propio por el momento. Es muy importante tener en cuenta la localización, el almacenamiento, el transporte, el costo de envíos y los tiempos de operación. Se intentará explicar estos puntos uno por uno, teniendo en cuenta que ya se mencionó en el Business Canvas Model.
- Localización: Fruch Patagonia tiene su planta de producción en Cipolletti, Río Negro.
- Almacenamiento: La empresa almacena el producto en la misma fábrica, en la sección de “stock”, a su vez, posee un galpón de stock ubicado en Pilar, Buenos Aires. Desde este galpón lo que se está haciendo hoy en día es almacenar poco producto como para cumplir con las órdenes de compra que se generan en Tienda Nube (la tienda digital no destruye la cadena de precios) y enviar muestras a locales/almacenes/cadenas de dietéticas que podrían ser potenciales clientes. El producto que se encuentra almacenado en el galpón de Buenos Aires ya cuenta con el costo de envío desde la Patagonia hasta Buenos Aires.
- Transporte: Hoy en día, la empresa utiliza Cruz del Sur como logística para hacer grandes entregas en el país, incluida Buenos Aires. Para distribuidores, los cuales compran menos cantidad de producto, se utilizan los servicios de la empresa Vía Cargo y otros fletes de Buenos Aires. Para Farmacity, por ejemplo, se emplea la logística directamente desde la fábrica. La misma despacha los pallets hasta el galpón de stock de Farmacity y luego Farmacity se encarga de distribuir los productos a sus distintas sucursales.
- Costo de envío: Todos los costos ya están contemplados dentro del precio final del producto. Fruch Patagonia calcula que el costo extra de un paquete hasta Buenos Aires es de \$3,5-\$4. Lo mismo sucede a la hora de concretar fletes desde el galpón de stock de Pilar. Para distribuir por Buenos Aires se le agregan otros \$4 aproximadamente por paquete para que la rentabilidad continúe.



- Tiempos de operación: Cruz del sur tiene un estimado de 15 días hábiles de entrega, mientras que Vía Cargo es un poco más ágil alcanzando a realizar entregas entre 7-10 días hábiles.
- **Promoción:** Al ser un producto relativamente nuevo para el público de Buenos Aires (ya es muy conocido y aceptado en la Patagonia), las acciones de promoción serán:
  - Presencia en ferias y exposiciones gastronómicas del país como por ejemplo, Expo Deli Córdoba, Expo Alimentos Bs As, Caminos y Sabores Bs As y La Rural Bs As), con entrega de folletos que se mostrarán a continuación:



- Banners y estantería para locales importantes:

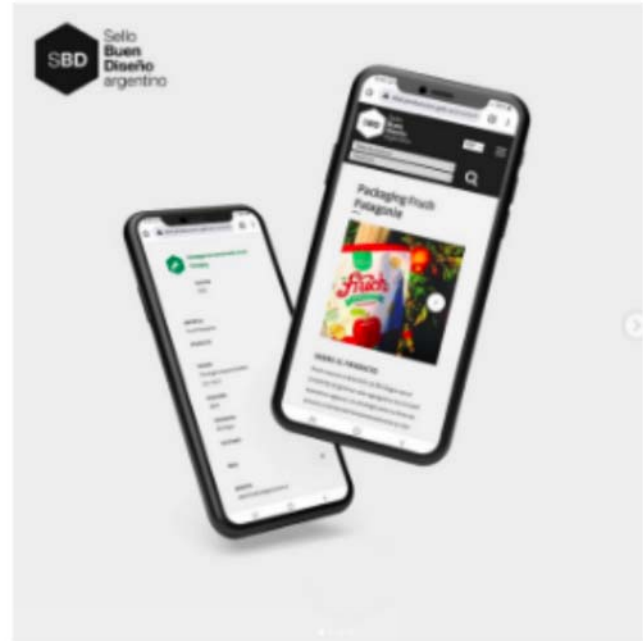


- Se definirá un manual de presencia online que podrá seguir la *community manager* que ya trabaja de manera part-time dentro de Fruch Patagonia, que incluirá tipo de publicidades, convenios con *influencers*, interacción con prospectos y con clientes a través de mail y de la Tienda Nube. En un futuro se podría tercerizar un *call center* para dar soporte a la atención del público por parte de la *community manager*. El call center estaría bajo manejo de la empresa.
- En la actualidad se cuenta con algo de *publicidad tradicional* (un cartel en la entrada de Bariloche) y próximamente el producto tendrá presencia en la radio local de Cipolletti, Río Negro.
- En una segunda etapa se prevé invertir para publicitar por radio en CABA.
- También, el paquete cuenta con el SBD (Sello Buen Diseño argentino). Mostrar esto en las redes y hacer hincapié en este logro ayudará a la promoción del producto.



Producto distinguido con el Sello **Buen Diseño** argentino

**FRUCH PATAGONIA**  
PACKAGING  
Estudio Paradigma  
Sello N° 3843



## 4.2 Análisis FODA

### Fortalezas:

- Incorporación del producto en un mercado en franco crecimiento (visto en cuadro CESNI). (**alto**)
- Producto innovador respecto a la competencia (sano, libre de tacc). (**alto**)
- Excelente oferta regional de materia prima en cuanto a precio y volumen. (**alto**)
- Al ser un producto deshidratado posee una larga durabilidad (fecha de vencimiento: 1 año paquete cerrado) (**medio**)
- Región ampliamente reconocida y asociada con conceptos de Naturaleza, Pureza y Calidad (Patagonia Argentina) (**alto**)
- Aun no existe en el País un producto exactamente igual (**bajo**)

### Oportunidades:

- Posibilidad de certificación del producto como “orgánico” (**alto**)
- Según la demanda y precios del mercado existe la posibilidad de comercializar el producto como diferentes formatos (punto de venta directo, venta como subproducto a empresas elaboradoras de barras de cereales, yogures, etc.). (**medio**).

- Amplias posibilidades de ofrecer variantes en su formato de comercialización (con o sin sal, más o menos azúcar, variación de la fruta empleada, condimentos, tipo de corte, etc.). (**medio**)
- Posibilidad de incursionar en el Mercado Externo (**alto**)

**Debilidades:**

- Si bien existe una oferta constante todo el año, el costo de la materia prima (manzana) posee una estacionalidad en función de la demanda existente y del año productivo. (**medio**)

**Amenazas:**

- Disponibilidad y precio de las materias primas sujetas a variables externas (climáticas, costo dólar, etc.). (**medio**)
- Copia del producto a desarrollar e incorporación de un nuevo competidor con mayor capacidad económica (**bajo**)
- Posibilidad de ingreso de productos similares de otros países (importación). (**alto**)

En conclusión al modelo FODA, se puede llegar a notar que Fruch Patagonia posee mayores fortalezas y oportunidades que debilidades y amenazas. Las fortalezas son traccionadas básicamente por la tendencia que hay hoy en día en el mundo de adoptar una alimentación más saludable, además de la tendencia a un mayor nivel de snacking y practicidad en la forma de ingerir alimentos. Las oportunidades también son elevadas ya que la empresa cuenta con todas las herramientas para seguir desarrollando productos, y principalmente, uno orgánico. Lo orgánico está generando mucho impacto en el mundo y en nuestro país. Las debilidades y amenazas son básicamente financieras y tienen distintos modos de solucionarse.

## CAPÍTULO 5

### 5.1 Operaciones

Fruch Patagonia, para incursionar aún más en el mercado de Buenos Aires. Debe desarrollar cuatro actividades clave para lograr ser una empresa competitiva, que siga con su crecimiento y su calidad en cuanto a sus productos. Estas cuatro actividades son:


1. Compra de **materia prima**: Hoy en día la empresa requiere de 5 insumos fundamentales para la producción de los chips. Ácido ascórbico (vitamina C), azúcar, manzanas, cajas y doypacks. La materia prima más delicada es la manzana, por la variación de sus precios y por el volumen producido por los chacareros de la Patagonia. Con la manzana, la empresa se maneja de la siguiente manera: con dos hornos en funcionamiento (el segundo horno va a comenzar a funcionar a principios del mes de Agosto 2022) se estima una producción de 75.000 paquetes por mes aproximadamente. En función a eso se calcula la cantidad de fruta que se va a necesitar. Por kilo de manzana se producen cinco paquetes y medio de producto terminado. La división entre 75.000 paquetes por 5,5 paquetes de 35 g de producto terminado da los kilogramos que se necesitan mensualmente de fruta. Esta operación se realiza a principios de año. Los precios de las manzanas van variando, pero se estima que se compra un 50% a \$26 la manzana y otro 50% a \$35 la manzana. Otro factor a tener en cuenta en cuanto al precio de la manzana es el frío. A lo largo del año, Fruch Patagonia almacena kilos de fruta en una cámara frigorífica para que las manzanas no se pudran. Esto genera un precio de frío acumulado y también es muy variable, pero se tiene un estimado que si se saca manzana de la cámara en diciembre, va a tener por lo menos un costo extra de \$15 por manzana. El ácido ascórbico no es problema: se compran cajas de 25 kilos y se utilizan cucharadas (literalmente) en la solución con azúcar. Se trata de un producto de fácil y rápido acceso y sus precios no varían tanto. El azúcar, en similar medida que el ácido ascórbico, se compra por 600 o 1000 kilos y tampoco presenta problemas de precios y de entregas. En cuanto a las cajas, se compran cada dos meses (por un tema de costos,

ya que son muy caras) un aproximado de 3.000 unidades. Lo mismo sucede con los doypacks. Se compran 100.000 paquetes cada 2 meses aproximadamente.

2. **Producción** de chips: la producción de chips se da gracias a la materia prima y a la mano de obra. La materia prima fue explicada detalladamente en el punto anterior, por ende, es necesario mencionar como trabaja fruch en relación a sus empleados y sus turnos de trabajo. Hoy en día, sin tener el segundo horno en funcionamiento aún, la empresa cuenta con once empleados. Con la incorporación del segundo horno a principios de Agosto, se estima que la empresa va a necesitar por lo menos 6 empleados más. Estos empleados se van a capacitar en pocos días ya que las maquinarias y los procesos no son complejos y se van a sumar al turno de la mañana. Por el momento no se puede contratar más personal para el turno de la tarde del segundo horno por un tema de costos, pero se prevé hacerlo en un futuro cercano. En resumen, Fruch Patagonia contará, a principios de Agosto, con 17 trabajadores, divididos en dos turnos de producción. A continuación se presentará un resumen del proceso de producción de los chips:

- *Enjuague*: Se procederá a realizar un lavado y cepillado mecánico con agua limpia potable, eliminando cualquier posible suciedad o contaminación. Previo a la carga a la máquina realizar el primer descarte de las manzanas con posibles defectos (principios de podredumbre, golpes grandes, etc).
- *Rebanado*: Las Manzanas se procesan en una cortadora Industrial, quedando en láminas de 2,0mm de ancho. Previo al ingreso a la cortadora, se procederá a realizar la extracción del pedúnculo de la manzana (parte leñosa que une la manzana con la planta). Durante esta etapa se realizará el descarte de la materia prima que surja con algún tipo de desvío de la calidad esperada (corazón mohoso, golpes, presencia de carpocapsa, etc). También en esta etapa se realizará la selección de las rodajas que no fueron cortadas correctamente.
- *Inmersión de la Solución Osmótica*: Las rodajas de manzanas se colocarán en recipientes con una solución de azúcar, agua potable y ácido ascórbico (todos ingredientes libres de TACC). El producto permanecerá en esta solución, en un recipiente tapado a temperatura controlada.

- *Horneado:* Luego del proceso de inmersión, las rodajas son colocadas en bandejas aptas para uso alimenticio y colocadas en el interior del túnel de secado para lograr su deshidratación (temperaturas variables con flujo de aire forzado) cuidando de que las rodajas no se superpongan entre sí para lograr un buen secado.
  - *Envasado:* Una vez seco el producto y enfriado se procede a despegar con cuidado las rodajas de las bandejas. Luego se colocan en la balanza semiautomática para su pesaje y envasado. El envase a utilizar está desarrollado con una alta barrera a la humedad para evitar que el producto pierda su consistencia crocante y cambien sus propiedades fisicoquímicas.
- 3 Despacho/**logística** de alimentos: Anteriormente se mencionó como está trabajando la empresa hoy en día en cuanto a su logística. En esta sección sería interesante mostrar el despacho detallado que lleva Fruch Patagonia. Cruz del Sur retira 78 cajas por pallets. La caja pesa 1,475 kg y sus medidas son de 35 cm x 25 cm x 37,5 cm. Las medidas del pallets con las cajas quedarían en 1,20 m x 1,00 m x 2,38 m.

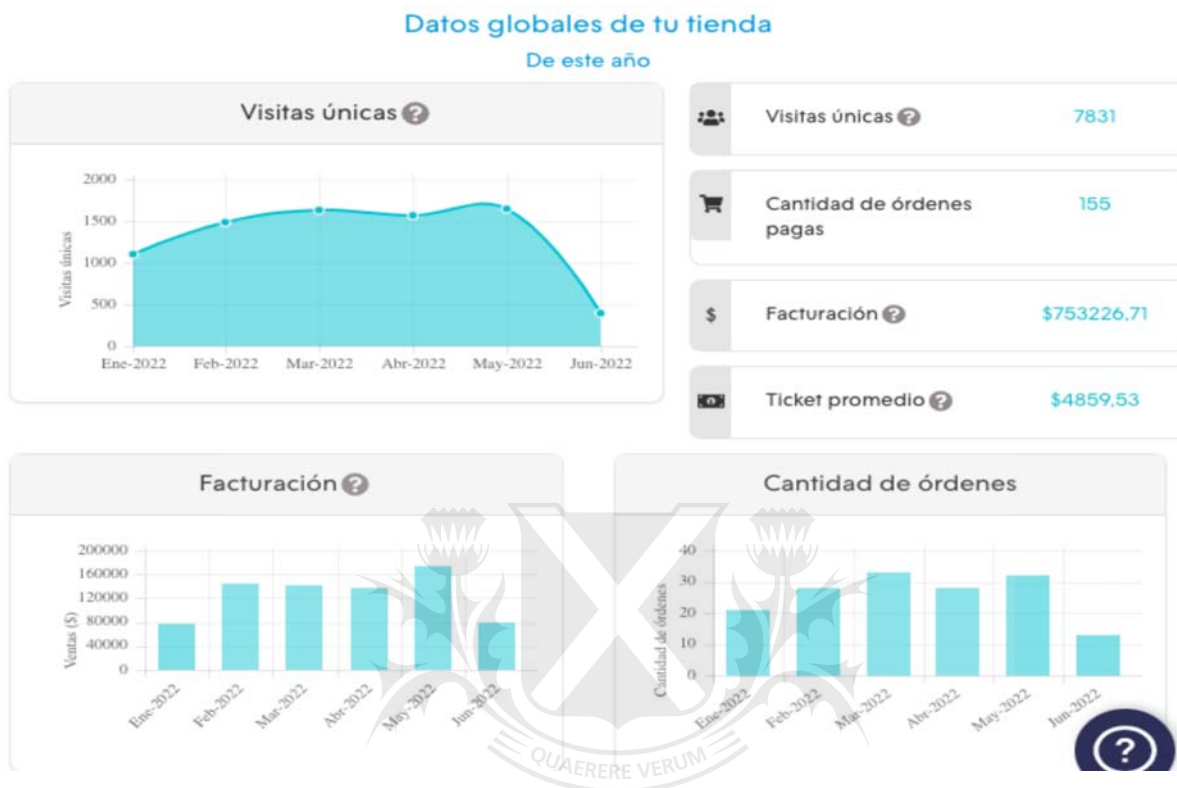


**DATOS LOGÍSTICOS**

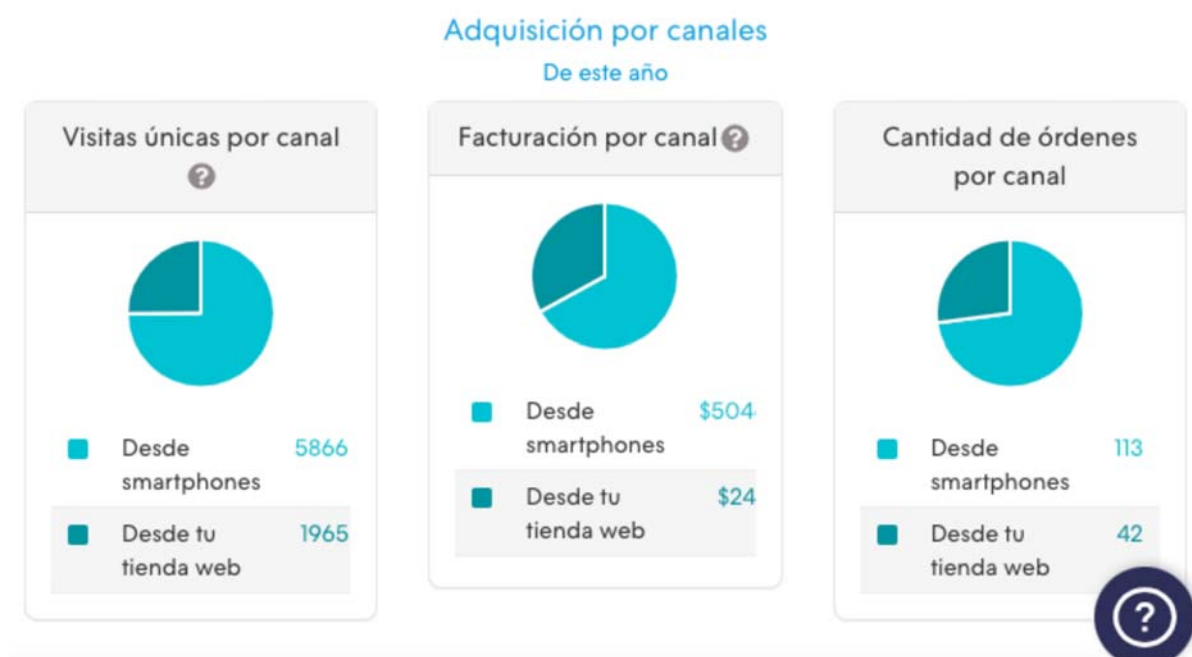
PRODUCTO	PESO NETO	PESO DE CAJA X 24 PACKS	MEDIDAS DE PAQUETE (ALTO X ANCHO)	MEDIDAS CAJA X 24 PACKS (*)	CAJAS POR PALLET	MEDIDAS DE PALLET CAJAS (*)	CÓDIGO DE BARRA (DEL PAQUETE)
Snack de Manzana Roja	35 gr	1.475kg	22x17 cm	35 cmx25cm x37,5cm	78	1,2mt x 1.0 mt x 2,38 mt	7546974771322
Snack de Manzana Verde	35 gr	1.475 kg	22x17 cm	35 cmx25cm x37,5cm	78	1,2mt x 1.0 mt x 2,38 mt	7546974771490

\*LARGO X ANCHO X ALTO

- 4 Servicio de **atención al cliente**: Esta última actividad se pensó a la hora de utilizar la página de Tienda Nube, la cual está mostrando buenos resultados. Como se mostrará en los gráficos a continuación:



Este primer gráfico muestra, como datos más relevantes, la facturación y la cantidad de órdenes realizadas este año.





En este segundo gráfico se puede ver la tendencia a realizar las compras por smartphones, para buscar eficiencia a la hora de adquirir productos.



Finalmente, en este último cuadro se puede observar la mezcla de ventas, en la que predomina ampliamente la compra de la caja mixta de chips de Fruch Patagonia. Esto se debe a que en cada caja vienen 24 paquetes. Esta cantidad puede ser considerada abundante a la hora de comprar para consumo propio. La mixta ofrece la oportunidad de tener 12 paquetes de manzanas rojas y 12 paquetes de manzanas verdes.

En relación con la atención al cliente, la empresa se maneja de la siguiente manera:

- Todas las órdenes de compras se despacharán los días lunes y miércoles a través de OCA.
- A todo cliente se le informa que su orden de compra ha sido despachada (esto se hace a través de la misma página de Tienda Nube) con su número de seguimiento.
- A todo cliente se le responde sus consultas a la brevedad en la que se revisen los mails.

- Las cajas que se entregan deben llegar siempre en las condiciones en las que se empacaron (sin roturas, limpias, con fechas de vencimiento acordes, etc.)
- Hay una opción en la Tienda Nube, que es para las personas que viven cerca del galpón de stock, en la que se pueden acercar a la oficina y se les entrega su orden de compra. En este caso, lo que se hace, es dejar la orden de compra en la portería de la oficina, con nombre y DNI del cliente y la seguridad se encarga simplemente de entregar la o las cajas que la persona haya comprado. Esto se avisa vía mail al comprador para que entienda el procedimiento y se le pasa un número de contacto por cualquier inconveniente.

En conclusión, estas 4 actividades o procesos: compra de materia prima, producción, logística y atención al cliente, son los procesos cruciales para el correcto funcionamiento de la empresa Fruch Patagonia.



## CAPÍTULO 6

### 6.1 Costos

Los costos, al ya tener en funcionamiento la empresa, se tienen a mano y se pueden explicar y desarrollar de manera fiable. Se tienen en cuenta algunos parámetros de producción: 2 hornos en funcionamiento, 2 turnos de trabajo, 37.000 paquetes por horno y 11 empleados por turno. Los costos contemplan el impuesto al valor agregado.

Estructura de costos de producción:

#### ESTRUCTURA DE COSTOS

Insumo	Tipo	Unidad Med	Cantidad	PAQUETE	
				Costo Unitario	Costo x Caja
Manzana de 1ra	MP	\$ 5.31	1	\$ 5.31	\$ 127.34
Manzana de 2da	MP	\$ 7.14	1	\$ 7.14	\$ 171.41
Manzana de 3ra	MP	\$ 9.18	1	\$ 9.18	\$ 220.32
Azúcar	MP	\$ 2.36	1	\$ 2.36	\$ 56.57
Acido ascorbico	MP	\$ 0.29	1	\$ 0.29	\$ 6.86
Insumo 1	MP		1	\$ -	\$ -
Insumo 2	MP		1	\$ -	\$ -
Insumo 3	MP		1	\$ -	\$ -
Envase DoyPAck x 35 grs	ME	\$ 14.26	1	\$ 14.26	\$ 342.27
Caja Cartón (24 un x 35 grs)	ME	\$ 86.27	1	\$ 3.59	\$ 86.27
Film stretch embalaje	ME	\$ 0.30	1	\$ 0.30	\$ 7.20
Cinta Embalar	ME	\$ 0.20	1	\$ 0.20	\$ 4.80
Pallets	ME	\$ 0.17	1	\$ 0.17	\$ 4.15
Insumos Selladora:	ME		1	\$ -	\$ -
Energía y Gas	Cuota			\$ 0.56	\$ 13.50
MOD	Cuota			\$ 25.68	\$ 616.24
<b>TOTAL COSTO PRIMO</b>				<b>\$ 54.62</b>	<b>\$ 1,310.89</b>

<b>TOTAL COSTO PRODUCCION</b>		\$ 55.52	\$ 1,332.49
Absorción Gastos Comerciales	Cuota	\$ 0.99	\$ 23.64
Absorción Gastos Indirectos	Cuota	\$ 9.99	\$ 239.86
<b>TOTAL COSTO DEL PRODUCTO</b>		\$ 66.50	\$ 1,595.98

**Doypack:** se puede ver que es el costo más alto dentro de los costos variables, representando el 21% del costo del producto terminado. Esto se debe a que el packaging elegido es de una excelente calidad, para que el producto no reciba luz ni humedad y pueda preservarse en sus condiciones hasta 12 meses una vez empaquetado. A esto se le suma un costo de logística importante, ya que el doypack es transportado desde la ciudad de Rosario hasta la Patagonia. Una forma de reducir este costo sería comprando volúmenes mayores de doypacks.

**Manzana:** la manzana tiene una variación de precios debido a la temporada en el campo y a sus climas, como también el costo del frío acumulado en las cámaras de frío mes a mes. También existe una oportunidad de bajar este costo por pago a corto plazo a los productores.

**Azúcar:** al ser un *commodity*, es muy difícil bajar el precio de la misma. Es un producto que no tiene una variación tan marcada como la manzana.

**Cajas:** las cajas, como se puede ver en la tabla, también representan un importante costo del producto. Una posibilidad de bajar los costos sería cambiando a una caja más económica o reducirle los colores y la impresión que llevan las mismas.

Los costos de materia prima son un KPI muy importante para la empresa ya que se puede controlar e influenciar de cierta manera. Lograr llevar el porcentaje del precio de las manzanas más bajo, sin bajar la calidad, es un ejemplo el cual significa aumentos directos en la rentabilidad.

#### MANO DE OBRA DIRECTA (Asociada al proceso de Producción)

Cantidad de Turnos	2
Operarios por Turno	11
Capacidad Producción x mes	80,000
<b>Total MOD x mes</b>	<b>2,054,124</b>
<b>MOD x Unidad</b>	<b>25.7</b>

**Mano de obra:** Se puede ver que la MOD representa el 38% del costo del paquete terminado. Esto es así porque se entiende que, al menos por el momento, los chips son mano de obra dependientes. Hay procesos que no se pueden automatizar por el momento (ya que se requeriría una gran inversión en maquinaria). Estos son: el separado en las rodajas en las bandejas que entran a los hornos, y la selección o, mejor dicho, el desecho de la manzana cuando pasa por el proceso de cortado. En este proceso siempre hay semillas, tallos, y algunos pedazos mal cortados los cuales son descartados por los empleados manualmente. Otro proceso que no pudo ser automatizado aún es el proceso de llevar las bandejas con el producto terminado hacia la sección de empaquetado: hay empleados que llevan las bandejas y las depositan manualmente en la máquina para iniciar el empaquetado.

#### Análisis de otros costos fijos:

- Seguro de la fábrica
- Monitoreo de alarmas
- Internet
- Servicio de plagas
- Contadores y liq. Sueldos
- Tasas municipales
- Estudio de diseño
- Otros



Estos costos suman un aproximado de \$100.000 mensuales.

## **6.2 fuentes de ingreso**

El siguiente cuadro muestra un mix de ventas con sus respectivos precios que se utilizarán para que la empresa continúe su crecimiento dentro del mercado de Buenos Aires y CABA. Dada esta producción, suponiendo el segundo horno en funcionamiento, la empresa intentará siempre vender los productos a aquellas partes que mayor margen de retribución dejen a la compañía. Por ejemplo, la cadena de distribución es muy útil para posicionar y hacer conocido el producto a lo largo y ancho del país, pero en el mismo sentido, si una cadena de locales minoristas (por ejemplo Farmacity o New Garden si es que se puede finalizar el acuerdo, entre otras de renombre) demanda mucho producto, generará tanto vidriera como también

mayor margen de ganancia para la compañía. Por eso, se insiste en que este cuadro sirve de ejemplo para mostrar las opciones de venta que va a tener la empresa con el segundo horno en funcionamiento. Se calcula que el mismo ya esté en plena actividad para principios de Agosto.

La idea que tiene la compañía es poder concretar una cadena a precio minorista, como podría llegar a ser YPF Full o New Garden, o bien una cadena o sucursal en Buenos Aires y/o CABA que manejen esos volúmenes de compra aproximadamente. Además de buscar concretar mayores volúmenes de ventas en Buenos Aires, la empresa busca seguir desarrollando e impulsando la Tienda Nube, la cual, como se mostró anteriormente, viene funcionando y traccionando el producto. Es una página novedosa, considerada *unicornio* por facilitarle la vida a las personas usuarias: estas valoran tanto el producto ofrecido como la experiencia de compra<sup>13</sup>.

ESTIMACION 2 HORNOS			
PRODUCCION MENSUAL:			
	75.000 PAQUETES		
	CANT. PAQUETES	PRECIO FINAL	MONTO
LA ANONIMA	11520	\$ 103,41	\$ 1.191.283,20
FARMACITY	7488	\$ 116,04	\$ 868.907,52
PUELICHE	3456	\$ 103,94	\$ 359.216,64
DISTRIBUIDRES	22464	\$ 108,90	\$ 2.446.329,60
MINORISTA	1200	\$ 120,03	\$ 144.036,00
TIENDA NUBE	1512	\$ 146,20	\$ 221.054,40
YPF FULL?	12960	\$ 119,79	\$ 1.552.478,40
FERIAS DIRECTO	2400	\$ 181,50	\$ 435.600,00
OTROS CANALES	12000	\$ 119,79	\$ 1.437.480,00
<b>TOTAL</b>	<b>75000</b>		<b>\$ 8.656.385,76</b>
<b>PRECIO PROMEDIO</b>	<b>\$ 124,40</b>		

Se puede ver que las fuentes de ingreso son variadas, al ser un producto saludable, natural, rico y novedoso, el producto puede ser colocado en distintos sectores del mercado argentino. Ya sean comercios, distribuidores, tiendas virtuales, minoristas, etc.

Sería apropiado mencionar que las ferias y exposiciones son muy beneficiosas para la empresa. El producto se vende al mayor precio de lista y, dependiendo el tipo de feria o exposición, los volúmenes que se manejan son muy interesantes. A la vez, facilitan la creación de nuevos vínculos con comerciantes y distribuidores. Este año

<sup>13</sup> <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/tiendanube-nuevo-unicornio-argentina-valuado-us-millones.html>

se estima vender 3.000 paquetes en cada exposición a las que Fruch Patagonia ha sido aceptada.

### 6.3 Inversión realizada

En el siguiente cuadro se mostrará la inversión en maquinarias que Fruch Patagonia realizó para comenzar con sus actividades.

BIENES FRUCH PATAGONIA SAS						
AÑO	ITEM	PROVEEDOR	FECHA	Factura	FACTURA FRUCH PATAGONIA	TOTAL
2022	SELLADORA INDUSTRIAL	INDUSMACH	2/9/2022	A 0016-00001574	\$224,630.03	
2021	ENVASADORA NUEVA 2021	CARLINI SRL	9/17/2021	A 0003-00000463	\$858,007.51	
2021	ENVASADORA NUEVA 2021	CARLINI SRL	9/17/2021	S/F	\$567,850.22	
2021	CINTA DE TRANSPORTE	CARLINI SRL	9/17/2021	S/F	\$323,415.14	
2021	CORTADORA INDUSTRIAL		3/21/2021		\$752,000.00	
2021	4 HORNOS de 2,5 mts cada uno	ACERO A MEDIDA	11/21/2021		\$4,000,000.00	
2020	CORTADORA INDUSTRIAL		3/20/2019		\$640,000.00	
2019	SELLADORA INDUSTRIAL	INDUSMACH	9/26/2019	A 0016-000005	\$58,405.36	
2019	CEPILLADORA MANZANA	Compra usada a chacra	2/2/2019		\$116,000.00	
2018	2 HORNOS x 2,4 mts y CINTA inox.	EXOTERM	11/20/2018	B 0002-00000131	\$792,948.00	
2018	CORTADORA INDUSTRIAL	PAN CON PAN	2/22/2018	B 0004-0000170	\$22,500.00	
2018	HORNO x 1,2	EXOTERM	2/22/2018	B 0002-00000119	\$155,364.00	
2018	BALANZA SEMIAUTOMATICA	INDUSMACH	6/14/2018	B 0005-000085	\$65,930.00	
						\$8,577,050.26

- Las selladoras industriales sirven para cerrar los doypacks de manera eficiente para que no entre ni luz ni humedad al producto.
- La cinta de transporte es la encargada de transportar el producto “crudo” dentro de los hornos especiales.
- Los dos hornos cuentan con 4 módulos cada uno y uno de estos fue construido en la fábrica ya mencionada “Acero a medida”, propiedad de un amigo de los socios de Fruch Patagonia.
- La envasadora justamente sirve para envasar el producto, valga la redundancia.

### Amortizaciones

(Expresado en pesos)

Rubro	Valores de origen				Amortizaciones				Neto Resultante al 31/12/2021	Neto Resultante al 31/12/2020
	Al Inicio	Alta	Ajuste Revaluo RT6	Al cierre	Al Inicio	del Ejercicio	Ajuste Revaluo RT6	Al Cierre		
Equipos y Maquin	58.405,36	4.544.225,64	871.881,38	5.474.512,38	11.681,08	460.263,10	9.136,62	481.080,80	4.993.431,58	113.266,93
Instalaciones	1.326.447,00	0,00	902.499,51	2.228.946,51	132.644,70	132.644,70	67.571,38	332.860,78	1.896.085,73	2.028.730,44
TOTALES	1.384.852,36	4.544.225,64	1.774.380,89	7.703.458,89	144.325,78	592.907,80	76.708,00	813.941,58	6.889.517,31	2.141.997,37

### Supuestos para el Estado financiero proyectado

- Activo corriente y pasivo corriente extraídos del Balance General iniciado el 01/01/2021 y finalizado el 31/12/2021 de la empresa Fruch Patagonia SAS:

	31/12/21
<b>ACTIVO</b>	<b>\$</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
Caja y bancos	914.516,25
Créditos	1.538.120,68
Bienes de cambio	9.889.075,58
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>12.341.712,51</b>

	31/12/21
<b>PASIVO</b>	<b>\$</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Deudas	3.788.686,59
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>3.788.686,59</b>

- Cálculo de la amortización (desde la maquinaria comprada en 2021 hasta 2022)
  - Inversión en activo fijo: \$6.725.902,86
  - Años de amortización: 3 años
  - Amortización por año: \$2.241.967,62
- Cálculos de rentabilidad con los siguientes parámetros:
  - Se toma un precio promedio de \$124,40 por cada paquete vendido, este precio se ve reflejado en el mix de ventas calculado en el cuadro 7.2 fuentes de ingreso, de una producción total de 75.000 paquetes por mes.
  - Se considera 60 días de plazo de cobranza a clientes.
  - Se considera 30 días de plazo de pago a proveedores.
  - El precio se actualizará trimestralmente con un ajuste del 5,7% según datos sacados de la tabla de FIEL (Instituto de Investigaciones



Económicas Latinoamericanas<sup>14</sup>) y un 1% adicional para mantener el negocio competitivo. Esto sería un 23,8% anual.

- Los costos variables contienen un ajuste por inflación de 3,26% mensual (47% anual, fuente: FIEL 2021).
- Los costos fijos van a tener un aumento del 19% anual según inflación.
- Costo de oportunidad del capital considerado es de 120% (TIR de un trabajo de MBA similar: Snackudables<sup>15</sup>).
- Todo el modelo se calcula a números redondos y a un tipo de cambio de 200 U\$D.
- Se incluye Impuesto a las Ganancias por 35% sobre el EBIT.
- A los \$8.577.050,26 de inversión en maquinarias hay que sumarle los costos que se detallarán a continuación, lo que daría una inversión total de \$11.977.050,3.
  - Costos de desarrollo de packaging (diseño gráfico, pruebas de concepto): \$300.000
  - Materiales de oficina (papelería, impresora multifunción Lexmark MB2546adwe 220v, 2 computadoras Dell Inspiron 27' Touchscreen, archiveros, etc): \$2.000.000
  - Certificaciones RNE y RNPA + habilitaciones: \$100.000
  - Gastos de publicidad y acciones de lanzamiento (cartelería, folletos, banners, exhibidores, publicidad paga en Instagram, inscripciones para presencia en ferias y exposiciones, etc.): \$1.000.000
  - Inscripción en AFIP
- Cálculos de stock:
  - Se prevé producción mensual de 75.000 paquetes aproximadamente
  - Se prevé un crecimiento escalonado de ventas con el segundo horno en funcionamiento. A partir de Septiembre, se venderá el 30% de la producción total. En Octubre, otro 30% más y para Noviembre y Diciembre se espera estar vendiendo el 100% del producto ofrecido.

---

<sup>14</sup> <http://www.fiel.org/estadisticas>

<sup>15</sup> chrome-

extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/19027/1/%5bP%5d%20%5bW%5d%20MBA%20Raskovan%2c%20Julieta.pdf

Esto daría margen a tener cierto stock rotativo adecuado ante la necesidad de reemplazar algún proveedor.

- Riesgos a mitigar:

- Caída de producción: Se asume que pueda llegar a surgir inconvenientes y que el segundo horno no llegue a arrancar para Agosto. Esto es debido a la falta de mano de obra y conocimientos en cuanto a instalaciones de gas en Fernández Oro, pueblo patagónico en donde se encuentra la fábrica. Ante esto, se prevé mandar asistencia y mano de obra desde Buenos Aires si es que es necesario.
- Aumento de costos en insumos, gas, luz, o salarios. Esta situación está contemplada con aumentos adecuados trimestralmente en el modelo económico.
- Entrada de nuevos competidores: Al ver la situación económica del país no se ve factible que competidores extranjeros estén entusiasmados de ingresar productos similares al mercado local. En cuanto al desarrollo de productos similares en nuestro país, habrá que buscar la diferenciación por calidad de producto y por servicio ofrecido.

Estado financiero proyectado	tipo de cambio 200U\$D			
Año	0	1	2	3
Ventas		\$ 47.500,00	\$ 58.000,00	\$ 71.500,00
Costos variables		\$ 12.500,00	\$ 18.000,00	\$ 26.500,00
Costos fijos		\$ 16.500,00	\$ 19.500,00	\$ 23.500,00
Amortizaciones		\$ 11.250,00	\$ 11.250,00	\$ 11.250,00
EBIT		\$ 7.250,00	\$ 9.250,00	\$ 10.250,00
Impuesto a las ganancias		\$ 2.550,00	\$ 3.250,00	\$ 3.600,00
Activo corriente		\$ 62.000,00	\$ 99.000,00	\$ 158.000,00
Pasivo corriente		\$ 19.000,00	\$ 25.000,00	\$ 32.500,00
Capital de trabajo		\$ 43.000,00	\$ 74.000,00	\$ 125.500,00
Inversion en capital de trabajo		\$ 43.000,00	\$ 74.000,00	\$ 125.500,00
Flujo de fondos operativos		\$ 15.950,00	\$ 17.250,00	\$ 17.900,00
Inversion inicial	\$ 60.000,00			
Flujo de fondos libres	\$ (60.000,00)	\$ 39.000,00	\$ 72.000,00	\$ 124.500,00
<b>VAN</b>	<b>\$ 45.300,00</b>			
<b>TIR</b>	<b>88%</b>			
<b>K de oportunidad</b>	<b>120%</b>			
<b>Recupero de inversion</b>	<b>1</b>			

El cuadro se realizó en pesos argentinos en una primera instancia y luego se redondearon los números y se pasaron a un tipo de cambio de 200 U\$D para que la comprensión sea más fácil. Se puede observar un VAN positivo, lo cual es favorable

para la empresa y un recupero de la inversión realizada de 1 año si la situación del país acompaña y las estimaciones fueron correctas.



Universidad de  
**San Andrés**

# CAPÍTULO 7

## 7.1 Conclusiones

A lo largo de este trabajo se espera haber presentado evidencias acerca de la viabilidad de seguir apostando por el crecimiento de Fruch Patagonia. Si el contexto económico de nuestro país acompañase de manera más estable, la empresa no debería tener inconvenientes para lograr el crecimiento esperado y sus tan deseados resultados. Como se explicó en el capítulo 2, los argentinos están adoptando el hábito de snacking complementado con la tendencia hacia un estilo de alimentación más sano y saludable. Esto, sumado a que la competencia es casi nula, ya que no hay producto que se pueda comparar con los chips que ofrece la empresa, tanto en Argentina como en otros países, la compañía tiene muchas posibilidades de establecerse en el mercado argentino y, en un futuro cercano, el internacional. Fruch Patagonia sigue desarrollando nuevas ideas (producto 100% orgánico, chips de peras, chips sin azúcar, entre otros) ya que los chips que ofrece hoy en día están siendo muy aceptados por el segmento target de clientes y por el público en general. Esto se puede apreciar especialmente en las ferias y exposiciones, en la constancia de compra de Farmacity y La Anónima, entre otros.

El capítulo 5, en el que está integrado el análisis FODA presenta muchas fortalezas y oportunidades alineadas con lo mencionado previamente. La fuerte tendencia hacia una alimentación más saludable es una motivación intrínseca muy elevada para el continuo desarrollo de la compañía. Como se pudo observar, las amenazas y debilidades están sujetas a parámetros puramente financieros, los cuales se pueden resolver de distintas maneras (consiguiendo inversión pública, privada, de parte de los socios, etc.) pero no es algo que altere la toma de decisiones de la empresa.

No pareció necesario armar un capítulo entero en cuanto al equipo de Fruch Patagonia ya que se mencionó en la primer parte del trabajo. El mismo cuenta con 3 socios primos (Gaston Arcucci, Manuel Pucheta y Nicolas Olleac). La parte operativa y el control de fábrica está bajo el manejo de Gaston y de Manuel, mientras que Nicolas se dedica a la comercialización y al aporte de capital para maquinarias e insumos.

El capítulo 7, mencionando al Estado Financiero Proyectado para los próximos años en especial, da muestras de que la empresa está lista para seguir desarrollándose y está por un camino de crecimiento notable. Esto se puede observar en el VAN positivo que resultan de las estimaciones calculadas.

En retrospectiva, se ha logrado entender en profundidad esta empresa y su claro potencial. Se espera que el trabajo haya resultado interesante y rico en cuanto a contenido y datos reflejados.



## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

Biblioteca Nacional de Medicina de los EE.UU. (26 de Mayo, 2021). Acido ascórbico (vitamina C). MedlinePlus. Recuperado de: <https://medlineplus.gov/spanish/druginfo/meds/a682583-es.html#:~:text=El%20%C3%A1cido%20asc%C3%B3rbico%20pertenece%20a,y%20apoyar%20el%20sistema%20inmunol%C3%B3gico.>

Brealey, R. & Myers, S. & Allen, F. (1980). Principles of Corporate Finance. Nueva York, Estados Unidos.

Bygrave, W. & Zacharakis, A. (2014). Entrepreneurship. Chapter 3: Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping. Recuperado de: <https://learning.oreilly.com/library/view/entrepreneurship-3rd-edition/9781118582893/>

Carlos Juárez (7 de Mayo, 2020). Consumidores demandan snacks más saludables. The FOOD TECH. Recuperado de: <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/consumidores-demandan-snacks-mas-saludables/>

Carolina Koruk (15 de Febrero, 2019). Snackeo saludable: qué alimentos incorporar y cuáles evitar. Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/parati/belleza/2019/02/15/snackeo-saludable-que-incorporar-y-cuales-evitar-en-la-alimentacion->

Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de Marketing. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.

Ediciones Pirámide (Ed.). (2012) Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la Competencia: Capítulo 1 y Capítulo 2. Barcelona, España: Ediciones Pirámide.

Farmacy (2021) contacto y entrega de muestras a las sucursales. Farmacity. Recuperado de: [https://www.farmacy.com/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=BULL\\_FARMACITY\\_AR\\_SC\\_BRAND\\_EX\\_VENTA&keyword=Generico\\_-Farmacity&gclid=Cj0KCQjwnueFBhChARIsAPu3YkQNLqko53dkhJpzY3apPcsQula0WgzPenkOjOWZAXouCxxhEKyqBpQaAn\\_wEALw\\_wcB](https://www.farmacy.com/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=BULL_FARMACITY_AR_SC_BRAND_EX_VENTA&keyword=Generico_-Farmacity&gclid=Cj0KCQjwnueFBhChARIsAPu3YkQNLqko53dkhJpzY3apPcsQula0WgzPenkOjOWZAXouCxxhEKyqBpQaAn_wEALw_wcB)

Fundación InterAmericana del Corazón (2016). Consumo de frutas y verduras. Recuperado de Fundación InterAmericana del Corazón. [https://www.ficargentina.org/informacion/alimentacion/consumo-de-frutas-y-verduras/?gclid=CjwKCAjw\\_JuGBhBkEiwA1xmbRV4ns5f9TpRYM0Icx6fcf0BbAUEas\\_EFnbqs9X12h4vOwoondYsNDxoCUQwQAvD\\_BwE](https://www.ficargentina.org/informacion/alimentacion/consumo-de-frutas-y-verduras/?gclid=CjwKCAjw_JuGBhBkEiwA1xmbRV4ns5f9TpRYM0Icx6fcf0BbAUEas_EFnbqs9X12h4vOwoondYsNDxoCUQwQAvD_BwE)

Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (26 de Julio, 2019). Fomento Exportación. Ficha 14 China Fruta Deshidratada. Recuperado de: <https://www.mific.gob.ni/Portals/0/Documentos/FomentoExportacion/Ficha/Ficha%20Producto-Mercado%20Fruta%20Deshidratada%20-%20China.pdf?ver=2019-07-26-162421-910>

Lady Fitness (15 de Agosto, 2018). Productos que parecen sanos...y no lo son. Magnet. Recuperado el 20 de Abril de 2021 de: <https://magnet.xataka.com/en-diez-minutos/18-alimentos-con-fama-de-ser-muy-sanos-pero-que-no-lo-son>

La Nación (15 de Septiembre, 2013). Los argentinos gastan más en comida saludable. Recuperado de La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/economia/los-argentinos-gastan-mas-en-comida-saludable-nid1619892/>

Lavalope, A. Presupuestos y Gestión.

Lic. Patricia I. García, Presidente (2021). Certificación productos orgánicos. LETIS. Recuperado de: <https://letis.org/>

Ing. Laura Montenegro, Directora Técnica ARGENCERT (22 de Diciembre, 2015). Certificación de calidad en orgánicos desde Sudamérica al mundo. PortalFruticola. Recuperado de: <https://www.portalfruticola.com/noticias/2015/12/22/argencert-certificacion-de-calidad-en-organicos-desde-sudamerica-al-mundo/>

Pearson (Ed.). (2013) Administración de Operaciones: procesos y cadena de suministro: Capítulo 5, Capítulo 6 y Capítulo 7. Ciudad de México, México.

Thomson (Ed.). (2007) Principios de marketing y sus mejores practicas: Capítulo 13. Ciudad de México, México.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. Business Model Generation. (2012). Nueva York, Estados Unidos.

Vitalcer (2021) Contacto y entrega de muestras a las sucursales. Vitalcer. Recuperado de: <http://www.vitalcer.com/>

## 4 Anexos

### Anexo 1: Productos competitivos nacionales directos e indirectos



GRUPOWERTHEIN



Snacks de Manzanas  
Deshidratadas



69



Snacks de Manzanas  
Deshidratadas

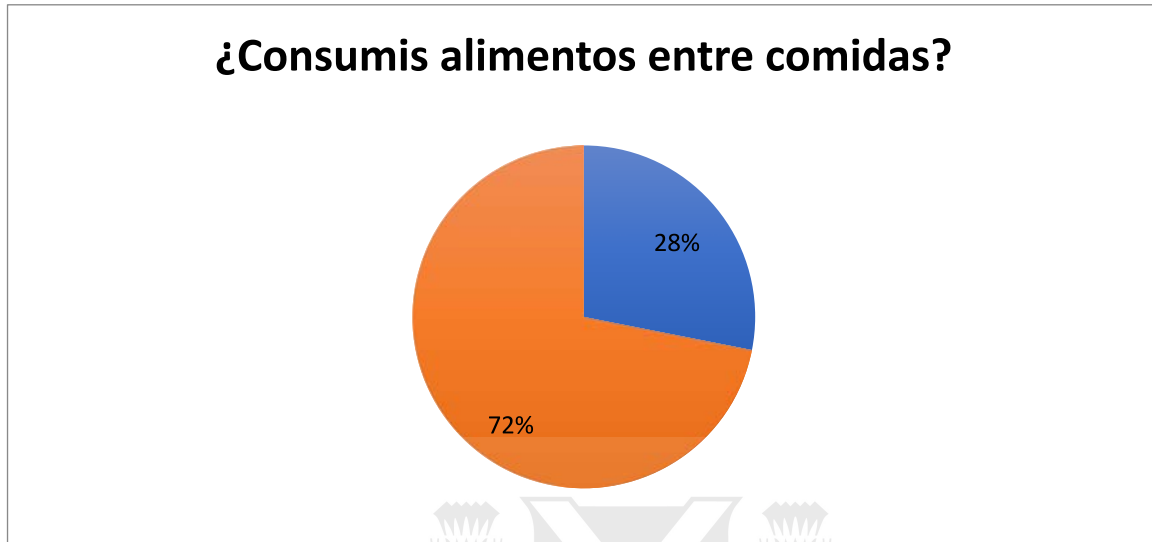


39

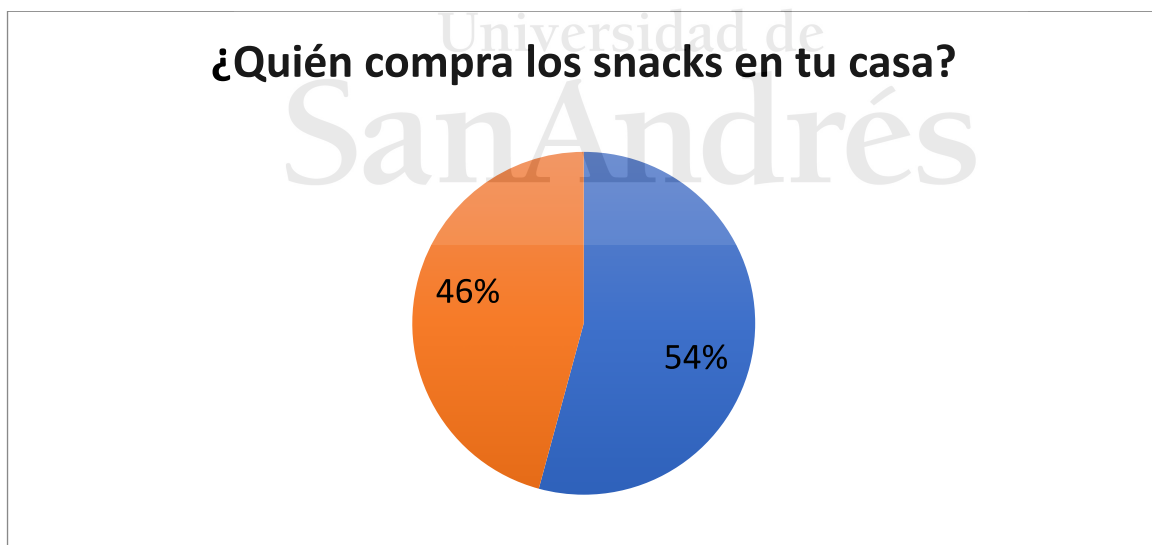


## Anexo 2: Gráficos de encuesta propia

- a) Esta pregunta fué realizada para conocer si las personas entrevistadas tienen el hábito de comer entre comidas a modo de snackeo.

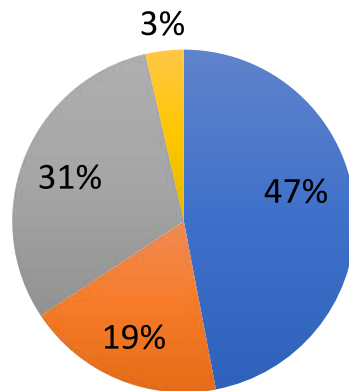


- b) Esta pregunta básicamente fué para conocer al consumidor target del producto. Aquellas personas que compran alimentos para consumo propio y/o para sus familias.



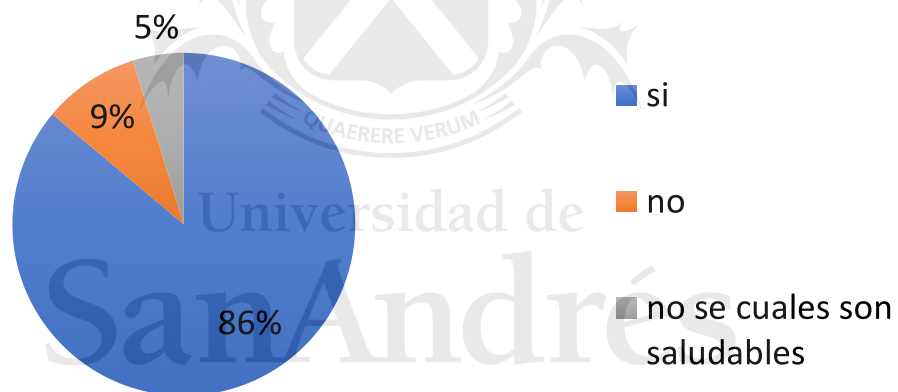
- c) La intención de esta pregunta fue conocer los lugares en los que las personas realizan sus compras, para saber donde colocar el producto. Los lugares podrían llegar a ser dietéticas, almacenes naturales, kioskos, etc.

### ¿Dónde compran los snacks?



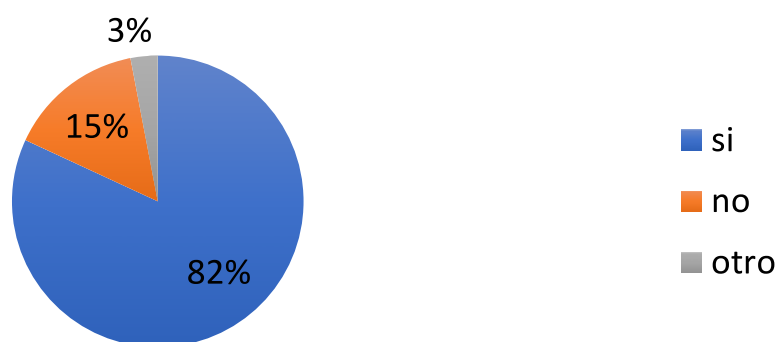
d) Al hacer esta pregunta, se quiso conocer el tipo de snacks que las personas consumen en tales locales.

### ¿Compran snacks saludables?



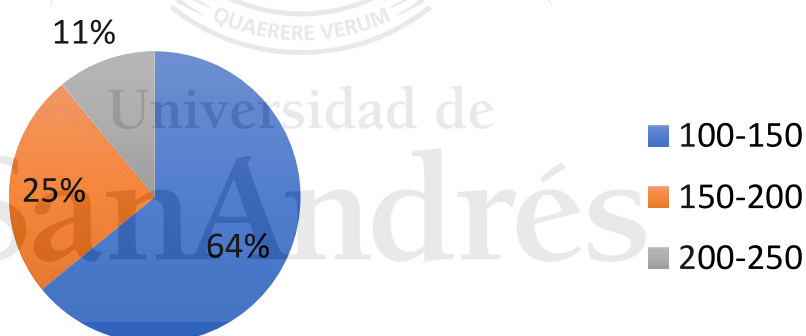
e) Al hacer esta pregunta, se quiso conocer si las personas estan comprando snacks saludables y no cualquier tipo de snack o alimento.

### ¿Los snacks que compran, entran en el ramo de frutos secos?



f) Este precio quedo prefijado de la encuesta realizada en 2021. Los precios hoy en día están más elevados debido a los niveles de inflación del país.

### ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por un snack saludable de 35g?



### Anexo 3: Características del producto

#### Información Nutricional:

-Manzana Verde:

<b>INFORMACIÓN NUTRICIONAL</b> Paquete 35 gr			
Parámetros	Cada 100 g	Por Porción (35 gr)**	%VD*
Valor / Contenido Energético	322 Kcal	112,6 Kcal = 473 Kj	5,6
Carbohidratos	80,0 g	28,0 g	9,3
Fibra Alimentaria	7,4 g	2,59 g	10,4
Proteínas	0,0 g	0 g	0
Grasas totales	0,20	0,07	0,1
Grasas Trans	no contiene	no contiene	--
Sodio	0 g	0 g	--

\* % Valores Diarios con base a una dieta de 2000 kcal u 8400 kj. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas.  
(\*\*): porción de referencia de 35 g

Humedad final del producto: 4,8

-Manzana roja:

<b>INFORMACIÓN NUTRICIONAL</b> Paquete 35 gr			
Parámetros	Cada 100 g	Por Porción (35 gr)**	%VD*
Valor / Contenido Energético	349 Kcal	122 Kcal = 514 Kj	6,1
Carbohidratos	86,9 g	30,4 g	10,1
Fibra Alimentaria	7,2 g	2,52 g	10,1
Proteínas	0,0 g	0 g	0
Grasas totales	0,20	0,07	0,1
Grasas Trans	no contiene	no contiene	--
Sodio	0 g	0 g	--

\* % Valores Diarios con base a una dieta de 2000 kcal u 8400 kj. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas.  
(\*\*): porción de referencia de 35 g

Humedad final del producto: 5,6%

## Paquete Fruch Patagonia manzana verde



## Paquete Fruch Patagonia manzana roja



Anexo 4: Tabla Bygrave Oportunidades

TABLA BYGRAVE OPORTUNIDADES		
CLIENTE	BUENO	MALO
<b>IDENTIFICABLE</b>	El cliente regular y el nuevo cliente que busque productos sin tacc.	
<b>DEMOGRAFICO</b>	Se cuenta con una capacidad de volumen capaz de cubrir todo el pais.	
<b>MERCADO MACRO</b>	La industria de la alimentación saludable esta en auge. El 73% de los argentinos incorporaron alimentos saludables en los últimos 5 años.	
<b>MERCADO TARGET</b>	Personas con hábitos alimenticios saludables, con regularidad de snackeo, deportistas, madres, estudiantes.	

CLIENTE	BUENO	MALO
<b>TIMMING</b>	Como se menciona, la industria de la alimentación esta en auge, el chip de manzanas ofrecido va en armonia con el tiempo.	Argentina y el mundo esta atravesando un momento critico por las cicatrices que dejo la pandemia del COVID-19 y las economias estan afectadas. Podría ser complicado apostar por un producto dentro de todo nuevo en el mercado local en estos tiempos.
<b>ESTRUCTURA DE MERCADO</b>	No existe producto como el que ofrece Fruch Patagonia, por la crocantes, el gusto y el proceso.	
<b>CUANTOS</b>	Por lo menos 10,2 millones de adultos (+16) consumen en dieteticas, uno de los principales puntos de ventas en los que pretende estar Fruch Patagonia.	

CLIENTE	BUENO	MALO
<b>DEMANDA</b>	Hoy el 66% de los hogares argentinos hacen sus compras en dieteticas y almacenes naturales.	
<b>CRECIMIENTO</b>	Cada dia hay mas demanda por alimentos y, sobre todo, por snacks saludables.	La demanda puede disminuir por el golpe que recibio la economia en la pandemia del COVID-19.
<b>PRECIO</b>		El precio del chips considera la logistica de envio desde La Patagonia, estos precios se deben ajustar trimestralmente debido a la inflacion.

CLIENTE	BUENO	MALO
<b>VALOR</b>	Se satisface la demanda por snacks saludables, pero el valor agregado es la crocantez del producto, lo cual lo hace unico.	
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>		Se deberan tener en cuenta los costos de logistica internos (Dentro de CABA y Buenos Aires), como los externos (desde Patagonia).
<b>VOLUMEN</b>	Se producen 37.000 paquetes por mes hoy en dia, con el nuevo horno puesto en marcha se pasara a producir 80.000 paquetes mes en Agosto si las cosas funcionan correctamente.	

CLIENTE	BUENO	MALO
<b>ESTRUCTURA DE MERCADO</b>		Existen algunos competidores como mencionamos, y los gustos de las personas son muy variados.
<b>COMPETIDORES DIRECTOS</b>	Por lo menos 2 identificados, Natural Crocc y ADN Snacks Saludables.	
<b>COMPETIDORES INDIRECTOS</b>	Por lo menos 1 identificado, el grupo Werthein. Un grupo muy poderoso que tiene muchas unidades de negocios.	



**CLIENTE**

**BUENO**

**MALO**

**SUSTITUTOS**

Al ser un snack saludable, no se puede saber con exactitud el numero de sustitutos, ya que hay varios en el mercado.

**FORTALEZA COMPETENCIA**

La competencia podra tener el dinero para montar la estructura, pero no tendra el know-how ni las certificaciones legales.

**POSICION RELATIVA**

Fruch Patagonia ya esta trabajando de manera fuerte en el sur de nuestro pais y esta teniendo muy buena reputacion.

Universidad de

**San Andrés**

**CLIENTE**

**BUENO**

**MALO**

**PODER RELATIVO DE  
PROVEEDORES**

Algunos de los proveedores de manzanas son familiares de los socios de Fruch Patagonia.

**GOBIERNO**

El gobierno de la Nacion, a traves del plan PIL, proporciona mano de obra y parte de su remuneracion.



Universidad de  
**San Andrés**