



Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional Mendoza
Licenciatura en Administración de Empresas

**LANZAMIENTO DE NUEVO PRODUCTO TURRÓN
NUTRACÉUTICO A PRODUCIRSE POR LA EMPRESA BIANCO &
NERO**

**TESINA PARA
OBTENCIÓN DE TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TESISTA: CASTELLANO, MARIA DE LOS ANGELES SOLEDAD
PROFESOR GUIA: BIURRUN, PILAR
**DIRECTOR DE LA INVESTIGACIÓN: ABRAHAM, LAURA Y MORALES, MARIA
LAURA**

Mendoza, Argentina

2018

DEDICATORIA

A mis padres.

AGRADECIMIENTOS

A Laura Abraham y María Laura Morales

A Roberto Agüero, dueño de Bianco & Nero.

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 Área Temática, Unidad de análisis u Objeto de Estudio.....	4
1.2 Problema	4
1.3 Objetivo General.....	4
1.4 Objetivos específicos.....	4
1.5 Preguntas de Investigación	5
1.6 Justificación	5
1.7 Viabilidad	5
1.8 Alcance.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 Antecedentes o estado del arte.....	6
2.2 Referentes legales.....	7
2.3 Referentes Históricos.	13
2.4 Referentes teóricos.	13
2.5 Marco Teórico.....	16
2.5.1. Marketing.....	16
2.5.1.1. Proceso de Marketing.....	16
2.5.1.1.1. Análisis de la Oferta.....	18
2.5.1.1.1.1. El Entorno	18
2.5.1.1.1.1.1. Formación de escenarios	22
2.5.1.1.1.1.2. Matriz FODA.....	23
2.5.1.1.1.2. Sector de negocios.....	25
2.5.1.1.2. Análisis de la Demanda	30
2.5.1.1.2.1. El Consumidor	30
2.5.1.1.3. Mercado Meta.....	34
2.5.1.1.3.1. Segmentación de mercado.....	35
2.5.1.1.4. Formulación de Estrategias	39
2.5.1.1.4.1. Nivel competitivo.....	40
2.5.1.1.4.2. Nivel de participación.....	42
2.5.1.1.4.3. Nivel de crecimiento	44
2.5.1.1.4.4. Marketing mix	45

2.5.1.1.4.4.1. Producto	45
2.5.1.1.4.4.1.1. Desarrollo del producto.....	47
2.5.1.1.4.4.1.2. Ciclo de vida del producto	49
2.5.1.1.4.4.1.3. Diseño de producto.....	50
2.5.1.1.4.4.2. Precio	51
2.5.1.1.4.4.2.1. Fijación de precios.....	51
2.5.1.1.4.4.3. Publicidad y Promoción	53
2.5.1.1.4.4.4. Plaza.....	54
2.5.2. Plan Económico Financiero	55
2.5.2.1. Presupuesto de Inversión y su Financiación	56
2.5.2.1.1. Inversiones en Activo Fijo.....	56
2.5.2.1.2. Inversiones en Activo Circulante (Capital de Trabajo).....	57
2.5.2.1.3. Financiamiento	57
2.5.2.2. Estado de Resultados.....	58
2.5.2.3. Flujo de Caja Libre.....	58
2.5.2.4. Punto de Equilibrio.....	59
2.5.2.5. Valor Presente Neto	60
2.5.2.6. Tasa Interna de Retorno.....	61
2.6 Tipo de Investigación o enfoque investigativo.	62
2.7 Hipótesis.....	63
2.8 Variables.....	63
2.8.1 Definición Conceptual de las variables.....	63
2.8.2 Definición Operacional de las variables.....	64
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	65
3. 1 Estudio Metodológico.	65
3.2 Población y Muestra.	65
3.3 Selección de la Muestra	68
3.4. Instrumento de recolección de datos.....	69
3.5. Validación y Confiabilidad.....	71
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	73
4.1. Recolección de datos	73
4.1.1. Oferta.....	73
4.1.1.1. Análisis del entorno	73
4.1.1.2. Análisis del sector de negocios	79

4.1.1.2.1. Productos Funcionales. Turrón Nutracéutico.....	79
4.1.2. Demanda	82
4.1.2.1. Comportamiento de la muestra	82
4.1.3. Mercado Objetivo	89
4.2. Interpretación de datos recopilados.....	90
4.2.1. Caracterización del comportamiento del público mendocino.....	90
4.2.2. Análisis del Sector de Negocios	91
4.2.3. Definición del Mercado Objetivo	93
4.2.4. Formulación de Estrategias	94
4.2.5. Marketing Mix	95
4.2.5.1. Producto	95
4.2.5.2. Precio	98
4.2.5.3. Publicidad y Promoción	99
4.2.5.4. Plaza.....	99
4.2.6 Plan Económico Financiero	100
4.2.6.1 Ingresos por ventas	101
4.2.6.2 Materia prima e insumos	103
4.2.6.3 Costos	112
4.2.6.4 Flujos de Fondos	119
4.2.6.5 Punto de equilibrio.....	126
4.2.6.6 Indicadores de Rentabilidad	127
4.2.6.7 Sensibilidad	129
CONCLUSIÓN.....	134
RECOMENDACIONES	135
ANEXO I: ENCUESTA TURRÓN NUTRACÉUTICO.....	136
BIBLIOGRAFÍA.....	138

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Turrón Nutracéutico. Presentación barra y caramelo.....	96
Ilustración 2. Turrón Nutracéutico. Presentación barra y caramelo, con empaque y etiquetado.....	97
Ilustración 3. Turrón Nutracéutico. Presentación barra y caramelo, con empaque y etiquetado final.	97
Ilustración 4. Flujos de Fondo del Proyecto.....	125
Ilustración 5. Comparativo de Flujos de Fondos.....	133

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Fases del Proceso de Marketing.....	17
Cuadro 2. Actores presentes en el Micro-Entorno.....	19
Cuadro 3. Actores presentes en el Macro-Entorno.....	20
Cuadro 4. Las cinco fuerzas de Porter	21
Cuadro 5. Tipología de Segmentos de Negocios	26
Cuadro 6. Matriz ADL	29
Cuadro 7. Modelo de comportamiento del consumidor	31
Cuadro 8. Factores que influyen en el comportamiento del consumidor.....	31
Cuadro 9. Matriz Atributos/Descriptorios.....	38
Cuadro 10. Estrategias competitivas genéricas.....	40
Cuadro 11. Niveles de producto	46
Cuadro 12. Matriz de Impacto Positivo. Oportunidades.	75
Cuadro 13. Matriz de Impacto Negativo. Amenazas.	76
Cuadro 14. Matriz FODA	78
Cuadro 15. Mercado de Alimentos Funcionales (US\$ millones) en Estados Unidos, Europa y Asia Pacífico 2007 – 2012.....	79
Cuadro 16. Tipología de Segmentos de Negocios	92
Cuadro 17. Matriz ADL	93
Cuadro 18. Matriz Atributos/Descriptorios.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA.....	24
Tabla 2. Provincia de Mendoza, Departamento Capital. Año 2010	66
Tabla 3. Análisis del Entorno	73
Tabla 4. Matriz de Impacto Cruzado.....	74
Tabla 5. Análisis de la Posición Competitiva	77
Tabla 6. Destino de Exportaciones Argentinas 2009.....	80
Tabla 7. Consumo turrón/barras de cereales	82
Tabla 8. Frecuencia de consumo de turrón	83
Tabla 9. Lugar de compra habitual de turrón.....	83
Tabla 10. Prueba del producto	84
Tabla 11. Predisposición a consumir el nuevo producto	85
Tabla 12. Presentación del producto nuevo	85
Tabla 13. Precio sugerido de los productos.....	86
Tabla 14. Medio publicitario del producto nuevo	87
Tabla 15. Distribución del producto nuevo	88
Tabla 16. Matriz de microsegmentación de turrón/barras de cereales	89
Tabla 17. Ingresos mensuales para el primer año.....	102
Tabla 18. Proyección a 5 años	102
Tabla 19. Materias Primas e Insumos unitarios para el año 1. Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.	104
Tabla 20. Materias Primas e Insumos unitarios para el año 1. Turrón Nutracéutico. Formato caramelo. 10 gramos.....	106
Tabla 21. Materias Primas e Insumos unitarios. Proyección a 5 años. Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.	108
Tabla 22. Materias Primas e Insumos unitarios. Proyección a 5 años. Turrón Nutracéutico. Formato caramelo 10 gramos.....	110
Tabla 23. Costos variables para el año 1.	113
Tabla 24. Costos variables. Proyección a 5 años.....	114
Tabla 25. Costos fijos para el año 1.	115
Tabla 26. Costos fijos. Proyección 5 años.....	116
Tabla 27. Otros costos. Detalle año 1.	118
Tabla 28. Otros costos. Proyección a 5 años.	118

Tabla 29. Flujo de Fondos para el año 1	120
Tabla 30. Flujo de Fondos para 5 años.....	122
Tabla 31. Punto de equilibrio.....	126
Tabla 32. Indicadores de Rentabilidad	128
Tabla 33. Indicadores financieros.....	129
Tabla 34. Sensibilidad	129
Tabla 35. Descripción de escenarios más Probable.....	130
Tabla 36. Descripción de escenarios Pesimista	131
Tabla 37. Descripción de escenarios Optimista.....	131
Tabla 38. Tasas.....	132

RESUMEN

El objetivo primordial de la investigación consistió en determinar la viabilidad económica y comercial de introducir un producto nuevo en la Ciudad de Mendoza. El mismo consistió en desarrollar un Turrón con propiedades Nutraceuticas, a través de la utilización de un producto biológico fitoquímico externo llamado OPC (ProantocianidinaOligomérica) o extracto de semilla de uva, con características antioxidantes.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos permitieron arribar a las siguientes conclusiones:

En la variable relacionada con el grado de aceptación del producto, el rango de edad que consume Turrón Nutraceutico es mujeres entre 25 y 60 años que recurren a tiendas especializadas para la compra.

Por su parte, el análisis del entorno se presentó medianamente favorable para lograr el objetivo de introducción del producto. Es decir que resulta conveniente aprovechar las oportunidades actuales y atenuar las amenazas con acciones como distribuirlo en el mercado regional y realizar fuertes campañas de publicidad y promoción, aprovechando el posicionamiento de la marca Bianco&Nero.

Finalmente, de acuerdo al análisis económico desarrollado para definir la viabilidad económica del proyecto y a través de los resultados de los escenarios planteados en el análisis de sensibilidad, con sus variaciones en las variables, el proyecto continúa siendo una interesante oportunidad de negocio.

PALABRAS CLAVE

- Viabilidad económica y comercial.
- Producción de un nuevo producto.
- Productos Nutraceuticos.

INTRODUCCIÓN

Los alimentos funcionales, nutraceuticos o de diseño, son alimentos que contienen propiedades nutritivas pero además se centra en productos biológicos fitoquímicos que poseen y que les confieren propiedades terapéuticas de incalculable valor, que ayudan a contrarrestar los efectos perjudiciales, tanto de esos agentes infecciosos, como del exceso de radicales libres como consecuencia de distorsiones en la producción y control de los agentes internos de defensa.

El producto biológico fitoquímico externo de Turrón Nutraceutico, se denomina OPC (ProantocianidinaOligomérica) o extracto de semilla de uva es un antioxidante que entre las propiedades que contiene se encuentran: prevenir la oxidación por liberación de “radicales libres” que son los principales responsables del envejecimiento celular en las personas, prevenir enfermedades cardiovasculares, disminución de azúcar en sangre, disminución del colesterol, disminución de peso, y según la dosis de OPC disminución de la ansiedad y depresión. Debido a que es un súper antioxidante, también se comporta como un conservante natural del producto Turrón Nutraceutico, siendo de larga aptitud para el consumo sin grandes requerimientos para su conservación ya que tolera perfectamente la temperatura ambiente (Schwitters B).

A lo largo de la presente investigación se determina si resulta viable o no, desde un punto de vista económico y comercial, la introducción al mercado mendocino de un producto nutraceutico en forma de turrón. En el primer capítulo se define la problemática a resolver y se plantean los objetivos que se pretenden lograr con el desarrollo de la investigación. También se incluye en el mismo apartado la utilidad práctica y valor teórico que justifican el presente estudio y se analiza su viabilidad económica y comercial.

El capítulo segundo establece el marco teórico dentro del cual se desarrolla el estudio, dando un detalle tanto de las investigaciones relacionadas con la temática que fueron consultadas como de la bibliografía que respalda la tesina. Por otra parte se realiza una descripción cualitativa y cuantitativa de la investigación y se propone la hipótesis cuya aseveración se demuestra a lo largo del presente trabajo de investigación. Finalmente se definen las variables susceptibles de medición en su aspecto conceptual y operacional, las cuales serán sometidas a análisis con los instrumentos pertinentes.

Por último, la metodología con la que se aborda el estudio se detalla en el tercer capítulo. A través de ésta se pretende identificar el mercado objetivo y determinar indicadores financieros, capacidad instalada, cantidad a producir, ingresos, costos,

precio y elementos de distribución y promoción adecuadas para su lanzamiento. Para lograr tales objetivos se realizarán encuestas a la muestra seleccionada y sus resultados definirán las herramientas de análisis a utilizar, los cursos de acción a seguir y tácticas de mercadeo.

Finalmente se presentan los resultados que arrojan el análisis y las sugerencias pertinentes.

CAPÍTULO I: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Área Temática, Unidad de análisis u Objeto de Estudio

El proyecto “Turrón Nutracéutico” apunta a la atención de aquellas personas que presentan alguna carencia funcional y que desean llevar una dieta saludable para tener una mejor calidad de vida. En este grupo no hay restricción de edad ni de grupo etario. Se localizan en las ciudades de Mendoza.

Entre los potenciales demandantes, también se destacan a los deportistas que buscan mejorar sus condiciones físicas y por lo tanto encuentran en los alimentos funcionales una alternativa natural.

Finalmente, se puede encontrar un grupo de gente que consume estos alimentos debido a que relacionan los productos con la Marca Bianco&Nero, como altamente posicionados, reconociéndose socialmente, en sus grupos de pertenencia.

Las áreas teórica y empírica donde se situará la investigación Lanzamiento de un nuevo producto serán:

- Marketing
- Estudios económicos financieros.

1.2 Problema

¿Qué viabilidad económica y comercial requiere la producción de un nuevo producto Turrón Nutracéutico?

1.3 Objetivo General

Determinar la viabilidad económica y comercial del lanzamiento de un nuevo producto Turrón Nutracéutico a producirse en la Empresa Bianco & Nero en la Ciudad de Mendoza.

1.4 Objetivos específicos

- 1) Caracterizar el mercado potencial del producto funcional Turrón Nutracéutico.
- 2) Desarrollar un estudio económico – financiero para determinar la viabilidad del proyecto

1.5 Preguntas de Investigación

1) ¿Qué características presenta el mercado potencial al cual se pretende lanzar este nuevo producto?

2) ¿Cuál es la estructura financiera necesaria para desarrollar un negocio que sea rentable?

1.6 Justificación

El presente estudio se determina con el fin de evaluar la potencialidad de aceptación de un nuevo producto en un segmento del mercado conformado por quienes tienen la característica de prevención y el cuidado de su salud, que lleva al consumo de alimentos que representen una alternativa más atractiva que los métodos de medicina convencional, permitiendo al consumidor que tome el control de su propia salud, generando un hábito de consumo. (Conveniencia)

En cuanto a la edad de los posibles demandantes se pueden distinguir entre: los *adultos* que son atraídos por la conveniencia, practicidad, cuidado de salud y estética; y por otra parte, los *niños*, que se atraen con las formas, colores, gustos y packaging. (Relevancia Social)

Esta investigación permite obtener información relevante del mercado, para determinar cuáles pueden ser las estrategias que se pueden implementar con mayor éxito para el lanzamiento de un nuevo producto. (Utilidad metodológica)

1.7 Viabilidad

Los recursos tanto financieros como humanos disponibles para llevar a cabo la investigación son suficientes para abordar los objetivos de investigación planteados.

Es importante aclarar que el análisis del mercado objetivo se realizará sobre una muestra de la población que conforma el público mendocino que asiste a la Empresa Bianco & Nero, por lo que sus resultados no se podrán extrapolar en gran escala. Se analizará la predisposición de estas personas a incorporar a sus hábitos de consumo un nuevo producto funcional.

1.8 Alcance

El alcance de la investigación será la empresa Bianco & Nero, situada en la Ciudad de Mendoza.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes o estado del arte.

La presente investigación utilizara como antecedentes las siguientes tesis, que apuntan a la orientación en teorías relacionadas con la introducción de nuevos productos al mercado:

1. Licenciado Gustavo Miguel Cabezas Paltán. *Creación de un nuevo producto de la Empresa Dulcini para el mercado alimenticio interno*. Tesis de grado, Universidad Tecnológica Equinoccial, Dirección General de Postgrados, Maestría en Economía mención Administración. Quito, Ecuador. Mayo del 2008.

El objetivo primordial de la investigación es la introducción de un nuevo producto Fresas en lata en los hogares Ecuatorianos, para brindar al consumidor mayor variedad en productos alternativos y complementarios de los consumidores. Se pretende identificar la población objetivo y las cualidades que deberá reunir el producto para su posterior introducción en el mercado seleccionado.

2. Ingeniero Diego Rueda Albuja. *PLAN DE MARKETING de participación del producto Galletas de Arroz Integral Explotado (GAIE) en la ciudad de Quito*. Tesis de Grado, Maestría en Administración y dirección de Empresas, Universidad Tecnológica Israel. Quito, Ecuador. Año 2012

En esta investigación se estudia la incorporación de un nuevo producto, aprovechando la gran producción de arroz de Ecuador y permitiendo abarcar aquellos clientes con enfermedades alimenticias. Sugiere diversos tipos de análisis químicos y mercadológicos del producto particularmente, y describe aquellos aspectos comerciales y financieros que deberían evaluarse para la formulación y lanzamiento de un producto.

3. Mariano Agustín Godnic. *Estrategias de promoción de alimentos funcionales dirigidas a profesionales de la salud*. Tesis Executive MBA. UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA. 2006 / 2007.

En esta tesis se han analizado estrategias de comunicación de alimentos funcionales que utiliza la industria de alimentos y bebidas para dirigirse a los profesionales de la nutrición. El análisis llevado a cabo en esta tesis pone en evidencia las ventajas y desventajas de cada una de las estrategias de comunicación que se utilizan y que se utilizarán en un futuro con más frecuencia por parte de la industria de alimentos y bebidas. Esta información permitirá a las empresas seleccionar con mayor

eficacia sus estrategias de comunicación enfocadas a la comunidad científica a fin de lograr una relación más armónica con los profesionales de la salud y, a través de estos, con los consumidores.

2.2 Referentes legales

El proyecto es desarrollado por la Empresa **Bianco & Nero** que funciona actualmente como una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

La Normativa aplicable, según el tipo de actividad que se cumple actualmente y con la que se va a desarrollar con el Proyecto Turrón Nutraceútico es:

1) *Legislación laboral: Resolución (ST) 1668/2012 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.*

- Todas las personas cuentan con el curso de manipulación de alimentos (Código Alimentario Argentino).
- Todas las personas cuentan con libreta Sanitaria al día (Código Alimentario Argentino).
- La fábrica cuenta con un Director Técnico aprobado por la Dirección de Nutrición e higiene de la Alimentación (Código Alimentario Argentino).

TIPO DE CONTRATACION: La Resolución nombrada y el tipo de contratación corresponden a personal permanente y en cuanto a los otros servicios que son externos fueron previamente discriminados en el punto de “Estudio de empleo directo”.

2) *Legislación sanitaria correspondiente a la elaboración de alimentos: Código Alimentario Argentino, capítulo X alimentos azucarados:*

Art 800 - (R. Conj. 31/2003 y 286/2003) Con la denominación genérica de Turrón, se entiende el producto elaborado por cocción de una mezcla de edulcorantes nutritivos con: almendras, avellanas, maníes, nueces, castañas (aisladamente o en mezclas), con clara de huevo, albúmina, gelatina (o sus mezclas), con o sin frutas brillantadas o confitadas, cereales inflados o copos de cereales, yema de huevo; envasado en recipiente bromatológicamente apto o envuelto en láminas que cumplan las exigencias del Artículo 185.

Para la elaboración de estos productos podrá emplearse:

- a) Las semillas sanas de los frutos mencionados: peladas o repeladas, enteras o fraccionadas o molidas, crudas o tostadas.

b) Edulcorantes nutritivos: Azúcar blanco y/o común, dextrosa, Azúcar invertido, jarabe de glucosa o sus mezclas, los que podrán ser reemplazados parcial o totalmente por miel.

c) Leche entera: fluida o en polvo (en cantidad limitada por una buena práctica de elaboración).

d) Los aditivos que se detallan en el Artículo 798 del presente Código.

Deberá cumplimentar las siguientes condiciones:

1. Serán de consistencia blanda, semiblanda o dura (según el tipo); con sabor y aroma propios, sin olores ni sabores extraños.

2. Se presentará en forma de tabletas, barras o respondiendo a una forma geoméricamente regular.

3. Responderá a la siguiente composición (exceptuando los casos especiales que se establecen):

- Humedad a 100-105°C, Máx: 20,0% m/m.
- Azúcares totales en Azúcar invertido, Máx: 55,0% m/m.
- Semillas, Mín: 30,0% m/m.
- Ácido cianhídrico, Máx: 40 mg/kg (40 ppm).

Este producto se rotulará:

Turrón de..., llenando el espacio en blanco con el nombre de la o de las semillas utilizadas en caso de mezcla y en el orden decreciente de sus proporciones.

Cuando se hubiere utilizado únicamente almendras crudas, peladas o repeladas, enteras o fraccionadas, podrá rotularse: Almendrado.

• Turrón tipo Alicante: Con esta denominación se entiende el que fuere elaborado con almendras tostadas, peladas, enteras o fraccionadas y presente una consistencia dura.

En este tipo se admiten tres calidades:

Clase A: elaborado con almendras repeladas, con Azúcar blanco y miel y un contenido mínimo de 40,0% m/m de almendras.

Clase B: elaborado con almendras peladas, Azúcar blanco y/o común, jarabe de glucosa y miel y un contenido mínimo de 30,0% m/m de almendras.

Clase C: elaborado en la misma forma que el precedente, pero con un mínimo de 20,0 % m/m ciento de almendras de almendras.

Este producto se rotulará: Turrón tipo Alicante, con caracteres de igual tamaño, realce y visibilidad.

Inmediatamente por debajo y con caracteres de menor tamaño se consignará la clase a que pertenece.

- Turrón tipo Jijona: Con esta denominación se entiende el que fuere elaborado únicamente con almendras tostadas, peladas y repeladas, molidas y presente una consistencia semiblanda.

En este tipo se admiten tres calidades:

Clase A: Cuando se utilice Azúcar blanco y miel y un contenido mínimo de 40,0% m/m de almendras molidas.

Clase B: Cuando se utilice Azúcar blanco y/o común, jarabe de glucosa y miel y un contenido mínimo de 30,0% de almendras molidas.

Clase C: Elaborado en la misma forma que el precedente, pero con un contenido mínimo de 20,0% m/m de almendras molidas.

Este producto se rotulará: Turrón tipo Jijona, con caracteres de igual tamaño, realce y visibilidad.

Inmediatamente por debajo y con caracteres de menor tamaño, se consignará la calidad a que pertenece.

- Turrón tipo Cádiz: Con esta denominación se entiende el que fuere elaborado con almendras tostadas molidas y fruta abrillantada en cantidad no mayor de 20,0% del peso de almendras, con Azúcar blanco o común y jarabe de glucosa y después de elaborado se termina recubriéndolo con una capa constituida por yema batida con azúcar y horneado.

Este producto se rotulará: Turrón tipo Cádiz, con caracteres de igual tamaño, realce y visibilidad.

- Turrón tipo Nieve: Con esta denominación se entiende el que fuere elaborado con almendras repeladas, tostadas, molidas, con Azúcar blanco y jarabe de glucosa.

Presentará un color blanco y una consistencia blanda.

Este producto se rotulará: Turrón tipo nieve, con caracteres de igual tamaño, realce y visibilidad.

- Turrón con fruta abrillantada: Los turrones de maní, nuez, avellana, almendras, castañas (aisladas o en mezclas) deberán ser adicionadas de un 7% en peso, como mínimo, con relación al peso total, de fruta abrillantada y en este caso se rotularán:

- Turrón de... con fruta abrillantada, llenando el espacio en blanco con el nombre de las semillas.

- Turrón con yema: Es el turrón elaborado con una o más semillas que hacen a este producto, adicionado con no menos de 2,0% m/m de yema en polvo o su equivalente en yema líquida.

Este producto se rotulará: Turrón de... con yema, con caracteres de igual tamaño, realce y visibilidad, llenando el espacio en blanco con el nombre de la semilla utilizada.

- Turrón de... con... Podrán elaborarse turrones con el agregado de diferentes productos alimenticios (copos de cereales, cereales inflados, cacao, chocolate, etc.), siempre que la cantidad agregada justifique su denominación.

Estos productos se rotularán:

Turrón de... con..., llenando el primer espacio en blanco con el nombre de la semilla o las semillas y el segundo con el nombre de otros agregados específicos, con caracteres de igual tamaño, realce y visibilidad.

En los casos en que obligadamente no corresponda el empleo de miel y se utilizara como edulcorante nutritivo, siempre que su cantidad no sea inferior al 25,0% del total de los edulcorantes, podrá añadirse a la denominación que le corresponda la frase Con miel, o hacer figurar esta misma expresión en cualquier parte del rótulo, pero con caracteres de un tamaño no mayor que los empleados en su denominación.

En los casos que se hubiere utilizado leche fluida o en polvo, deberá consignarse en el rótulo, con caracteres y lugar bien visible, la leyenda: Con leche.

En los casos en que se hubiere aromatizado con especias, vainillina, etilvainillina, esencias naturales, extractos aromatizantes o compuestos químicos aislados de estos últimos, deberá llevar la leyenda: 'Con Aromatizante/Saborizante ...' llenando el espacio en blanco con el nombre que corresponda de acuerdo con el aroma y/o sabor, con la clasificación que figura en el presente Código".

Los turrones que no tengan una denominación particular, podrán presentarse recubiertos por obleas, siempre que la cantidad de turrón no sea inferior a 70,0% m/m.

En el rótulo de todos estos productos podrá hacerse mención de su consistencia.

Art 801 - (Dec 61, 17.1.77) "Con la denominación de Turrón tipo Provence, se entiende el producto elaborado por cocción en un jarabe de Azúcar blanco y/o Azúcar común y miel, únicamente de almendras dulces y/o avellanas, con o sin granos de coriandro o anís; envasado en un recipiente bromatológicamente apto o envuelto en láminas que cumplan las exigencias del Artículo 185.

Deberá cumplimentar las siguientes condiciones:

a) Se presentará en forma de tabletas, barras o respondiendo a una forma geométrica regular.

b) Será de consistencia dura y color marrón oscuro por caramelización de los azúcares.

c) La miel deberá representar no menos del 25,0% en peso del total de los edulcorantes nutritivos.

d) Responderá a la siguiente composición:

- Humedad, a 100-105°C, Máx: 20,0% m/m
- Azúcares totales en Azúcar invertido, Máx: 55,0% m/n
- Almendras y/o avellanas, Mín: 25,0% m/m
- Ácido cianhídrico, Máx: 40 mg/kg (40 ppm)

Este producto se rotulará:

Turrón tipo Provence con caracteres de igual tamaño, realce y visibilidad.

Con caracteres y en lugar bien visible deberá consignarse: peso neto y año de elaboración".

Art 802 - (Dec 61, 17.1.77) "Con la denominación de Turrón tipo Montelimar, se entiende el producto elaborado por cocción de una mezcla de edulcorantes nutritivos con: almendras dulces tostadas (enteras o fraccionada), pistacho y praliné; clara de huevo, gelatinas comestible, albúmina (o sus mezclas); envasado en un recipiente bromatológicamente apto o envuelto en láminas que cumplan las exigencias del Art 185. Deberá cumplimentar las siguientes condiciones:

a) Se presentará en barras, tabletas, o respondiendo a una forma geométrica regular.

b) Será de consistencia semiblanda, con sabor y aroma propios, sin olores ni sabores extraños.

c) Los edulcorantes nutritivos podrán ser: Azúcar blanco o común, dextrosa, Azúcar invertido, jarabe de glucosa o sus mezclas, los que podrán ser reemplazados parcial o totalmente por miel

d) Responderá a la siguiente composición:

- Humedad, a 100-105°C, Máx: 15,0% m/m
- Azúcares totales en Azúcar invertido, Máx: 55,0%
- Almendras tostadas, Mín: 27,0% m/m
- Praliné, Máx: 3,0% m/m
- Pistacho, Máx: 2,0% m/m

- Ácido cianhídrico, Máx: 40 mg/kg (40 ppm)

Este producto se rotulará:

Turrón tipo Montelimar.

Cuando se hubiere utilizado miel en una proporción no menor de 25,0% sobre el total de los edulcorantes, podrá consignarse la leyenda: Con miel. Con caracteres y en lugar bien visible deberá figurar: peso neto y año de elaboración".

En cuanto al mercado internacional, es preciso obtener el Certificado de condición país para exportar cereales y/o lanas. Resolución SENASA N° 492/2001. El mismo se obtendrá en el tercer año.

3) Registro de productos alimenticios

Según lo establecido en el Código Alimentario Argentino (CAA), es necesario que los establecimientos productores, elaboradores y fraccionadores realicen, previo al inicio de sus actividades, los trámites de inscripción y autorización ante la autoridad sanitaria jurisdiccional competente. También deben registrar los productos alimenticios antes de comenzar a comercializarlos.

Cuando la autoridad sanitaria autoriza/aprueba el establecimiento/producto, otorga un número de Registro Nacional:

4) Registro Nacional de Establecimientos (RNE: 13006388) y Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA):

La planta posee RNE y el producto turrón Nutracéutico ya ha sido presentado para obtención de RNPA

Se encuentra en trámite la Información Nutricional de cada producto (Formato barra y formato caramelo).

5) Legislación ambiental y de seguridad laboral

Ley provincial N° 5.961 Régimen Provincial sobre Preservación y Mejoramiento del Ambiente (y su decreto reglamentario N° 2109/1994), esta ley indica que por el tipo de actividad del proyecto no se requiere presentar la Declaración de Impacto Ambiental.

Seguridad e Higiene: ley provincial 19.587, referente a instalaciones eléctricas, protección de máquinas, señalización, iluminación, medioambiente laboral.

6) Legislación comercial:

Constituido como SRL, cumpliendo con la Legislación.

7) Legislación tributaria:

- AFIP

- RENTAS (BENEFICIOS EXENTO DE INGRESOS BRUTOS POR SER ELABORADOR)

- NO HAY DEUDA MUNICIPAL, PROVINCIAL, NI NACIONAL.

Aclaración:

Municipalidad de Godoy Cruz DERECHOS Y SERVICIOS B &N

Municipalidad de Godoy Cruz DERECHO DE INDUSTRIA

8) *Legislación referente a propiedad intelectual, industrial:*

Ley de Marcas, ley nacional No. 22.362: La marca **Bianco& Nero** se encuentra inscripta hace 21 años.

2.3 Referentes Históricos.

La empresa Bianco & Nero nace en 1992 en la provincia de Mendoza con el objetivo de brindar productos de chocolatería, pastelería y heladería de alta calidad. En los últimos 5 años desde la empresa se detectó la oportunidad de agregarle valor a estos productos a través de la producción de alimentos nutracéuticos. Este tipo de alimentos otorgan beneficios a la salud a través de una capacidad preventiva y/o terapéutica. A partir de este concepto surge este proyecto denominado “*Turrón Nutraceútico*”

Actualmente, Bianco & Nero cuenta con más de 220 variedades de productos, que incluye helados artesanales, bombones, chocolates, turrónes, entre otros. En 1997, previa capacitación en Suiza, se amplió los servicios a empresas de catering, hotelería, empresariales y particulares, contando ya con 6 franquicias.

El Señor *Roberto Eduardo Agüero* es el Apoderado-Socio Gerente de Bombonería, Heladería y Pastelería Bianco & Nero, participa en el diseño de los productos de Bianco & Nero, en la Investigación y desarrollo (I+D) de productos y servicios innovadores así como también del diseño de proyectos. Además, desarrolla tareas de Gerenciamiento, investigación en productos Nutracéuticos, principios activos naturales y estudio de herramientas para vincular la alimentación a la salud, entre otras.

2.4 Referentes teóricos.

∞ Braidot, Néstor P. *Neuromarketing*. Editorial Puerto Norte-Sur. España, 2005.

Este material será utilizado para conocer la mente del consumidor, conocer sus motivaciones, sus deseos y su proceso de toma de decisiones, con el fin último de diseñar un eficaz programa de marketing para introducir este nuevo producto.

Los principales capítulos a analizar son los siguientes:

Capítulo I: Neurociencias y sus aplicaciones a la dirección de las organizaciones.

Capítulo II: Neurociencias aplicadas al estudio de las necesidades y comportamiento del cliente.

Capítulo III: Neurociencias aplicadas a la dinámica del targeting y posicionamiento.

Capítulo V: Neurociencias aplicadas a las estrategias de producto y marca.

Capítulo VI: Neurociencias aplicadas a las estrategias de precios.

Capítulo VII: Neurociencias aplicadas a la estrategia de canales de marketing.

Capítulo VIII: Neurociencias aplicadas a la estrategia integrada de comunicaciones.

∞ Hernández Sampieri, Roberto; et al. *Metodología de la Investigación*. 4ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 2006.

El libro hace referencia a la Investigación Científica, proporcionando sugerencias para llevar a cabo la investigación mediante diversas metodologías. Además orienta al investigador a lo largo del estudio ya que pone de manifiesto la estructura básica de análisis sea cual fuere la forma seleccionada para su desarrollo.

El libro está dividido en cuatro partes, de las cuales se utilizarán al menos tres de ellas:

Primera Parte: Los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación científica.

Segunda Parte: El proceso de investigación cuantitativa.

Tercera Parte: El proceso de investigación cualitativa.

∞ Mochón Francisco y Becker, Víctor Arthur. *Economía principios y aplicaciones*. 4ª ed. McGraw-Hill. México, 2008.

El aporte teórico que brinda este libro está relacionado con los aspectos macro y microeconómicos de la investigación. El mismo se utilizará para definir y caracterizar conceptualmente las variables bajo análisis y así determinar cómo interfieren en el proceso de introducción del nuevo producto.

La evaluación de los aspectos arriba detallados se realizará a través del análisis de los siguientes capítulos del libro:

Capítulo 2: La oferta, la demanda y el mercado: aplicaciones.

Capítulo 4: La demanda y el comportamiento del consumidor.

Capítulo 5: La empresa: producción, costos y beneficios.

Capítulo 6: La empresa en los mercados de competencia perfecta.

Capítulo 12: Una visión global: la macroeconomía.

Capítulo 19: La oferta agregada y la curva de Philips: inflación y desempleo.

Capítulo 20: Las políticas macroeconómicas en los modelos clásico, keynesiano y de la síntesis.

∞ Thompson, Arthur A. y Strickland, A. J. *Administración Estratégica*. 13ª ed. McGraw-Hill. University of Alabama, 2004.

En el libro se refleja la importancia de que exista un modelo comercial que plasme las capacidades competitivas y los recursos de toda organización, la cuales merecen un especial tratamiento a la hora de elaborar estrategias. Básicamente sugiere que la estrategia de una compañía debe corresponder a las circunstancias externas del mercado con sus recursos internos y sus capacidades competitivas.

Los capítulos cuya temática será abordada son:

Capítulo 1: Los conceptos y las técnicas de la administración estratégica: Una perspectiva general

Capítulo 2: Las tres tareas en la creación de la estrategia: Desarrollo de una visión estratégica, determinación de objetivos y creación de una estrategia.

Capítulo 3: Análisis industrial y competitivo.

Capítulo 4: Evaluación de recursos y las capacidades competitivas de la empresa.

Capítulo 5: Estrategia y ventaja competitiva.

Capítulo 6: Consistencia de la estrategia con la situación de una compañía.

∞ Fundamentos de Marketing 11ª ED. Philips Kotler, Addison Wesley, 2003.

Síntesis del Libro: En el marketing actual es determinante la creación de valor para el cliente y la construcción de relaciones rentables en un entorno de alta tecnología, en constante cambio y global. Por ello, hay que conocer las necesidades y deseos del consumidor para tomar la mejor decisión sobre qué mercados debe atender la organización, y desarrollar en consecuencia una propuesta de valor para atraer y satisfacer a los consumidores meta. Con un enfoque dinámico y actual, este libro logra un equilibrio idóneo entre la profundidad en el tratamiento de los temas y la facilidad para comprenderlos.

Temas importantes del valor que son el eje de desarrollo de los temas contenidos en el libro:

1. Crear valor para los clientes para capturar valor de ellos a cambio.
3. Medición y gestión del rendimiento sobre el marketing.
4. Aprovechar las nuevas tecnologías de marketing.
5. Marketing sustentable alrededor del mundo.

2.5 Marco Teórico.

2.5.1. Marketing.

El objetivo general de la presente investigación consiste en determinar si es viable o no la introducción al mercado mendocino de un nuevo producto Turrón Nutracéutico.

Para abordar dicho análisis es primordial definir en primera instancia la doctrina principal que oriente el curso de acción a seguir para obtener los resultados esperados. Dadas las características del proceso investigativo, la que resulta de mayor aplicación y utilidad es el Marketing. Esta doctrina permite, a través de sus herramientas, descubrir las necesidades y deseos que impulsan la compra de los clientes, con el fin de lograr posicionar un producto. Así, el proceso de producción está directamente ligado a lo que el público demande.

McCarthy y Perreault (2001), afirman que el marketing debe utilizarse para orientar la producción, es decir que no forma parte del proceso de en sí mismo, sino que su función es procurar que los bienes y servicios adecuados sean elaborados y posteriormente lleguen a los consumidores indicados. Por tal motivo es que resulta necesario realizar una planificación productiva a partir de las necesidades de los clientes potenciales, no a partir del proceso de fabricación.

2.5.1.1. Proceso de Marketing

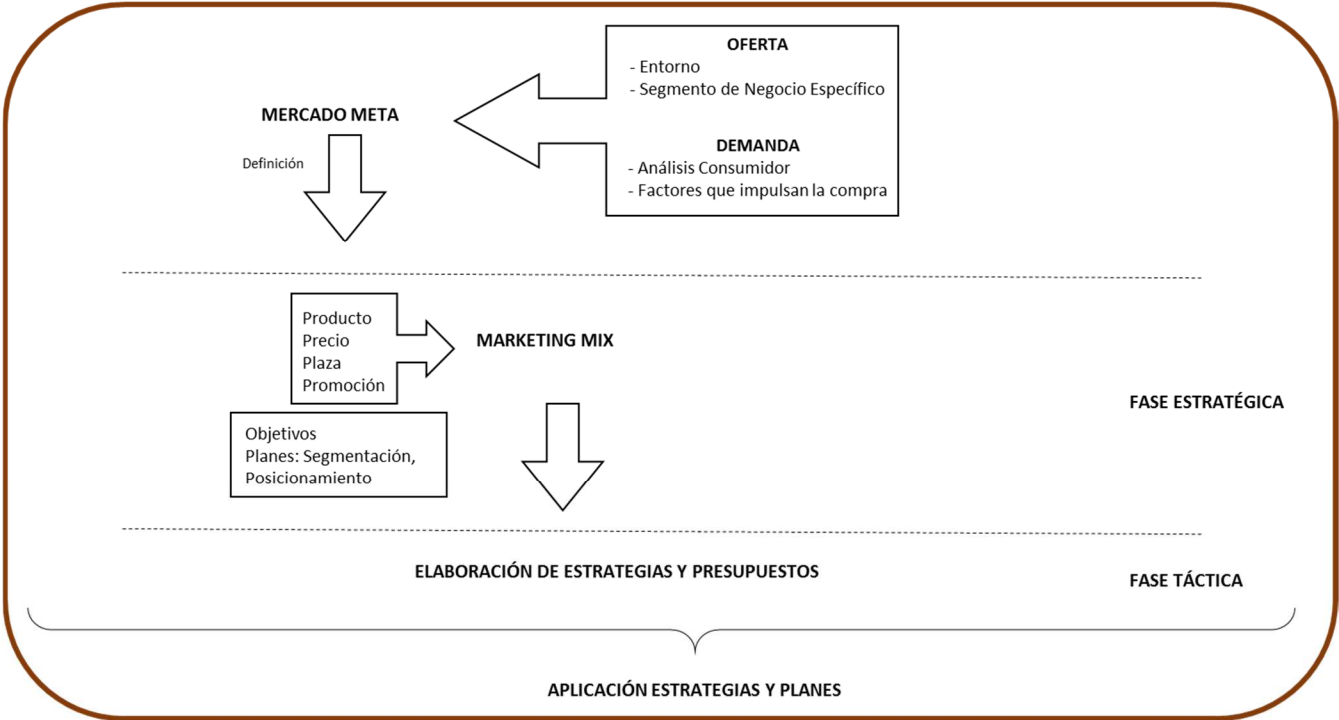
En términos generales, el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones con ellos. El lugar donde se lleva a cabo este intercambio se denomina mercado y es donde se establece el libre juego de la oferta y la demanda. Futrell y Stanton (1988) explican que es el lugar donde se efectúan transacciones mercantiles entre las fuerzas económicas y comerciales de los vendedores o prestadores de servicios y los compradores o usuarios de una mercancía o servicio.

El primer paso para definir las acciones tendientes a introducir el nuevo producto consiste en conocer el mercado donde se pretende ingresar y a las necesidades y

preferencias de los clientes. Para ello es preciso caracterizar la oferta del sector industrial donde se pretende ingresar, su entorno y segmento de negocio específico. Paralelamente se considera oportuno hacer un estudio de la demanda a través del análisis del consumidor y los factores que determinan su comportamiento de compra en pos de comprender su dinámica y luego aprovechar tal conocimiento en los procesos de segmentación y posicionamiento necesarios para definir el mercado meta.

Una vez realizado el diagnóstico, se procede a dar forma al concepto del producto y a los demás componentes de la mezcla de marketing: precio, plaza y promoción. La mezcla de marketing o marketing mix se lleva a cabo cuando se elabora un producto que satisface las necesidades y deseos del público examinado y éste se ofrece a un precio determinado y en lugares o canales de distribución particulares; acompañados de un plan de promoción o comunicación que genere interés y facilite el proceso de comercialización. Para llevar a cabo tal labor se definen estrategias competitivas generales y las específicas de cada componente del marketing mix. Finalmente se elaboran los presupuestos por área para ejecutar los planes de acción establecidos y se aplican las estrategias definidas en la etapa anterior.

Cuadro 1. Fases del Proceso de Marketing



Fuente: Elaboración propia en base a Kotler (2008)

2.5.1.1.1. Análisis de la Oferta

El análisis de la oferta consiste en conocer las características de producción y venta de un determinado producto o servicio y de las empresas que los generan. Para ello es preciso conocer la situación general del sector o actividad económica, sus características y la experiencia de los intervinientes en el sector de negocios en pos de mejorar o complementar el producto o servicio propio con beneficios adicionales. Cabe aclarar que durante el proceso de recolección de datos es frecuente que las organizaciones eviten dar información sobre sí mismas, motivo por el cual es preciso prever determinados procedimientos o técnicas para obtener la información que se requiere.

2.5.1.1.1.1. El Entorno

Siguiendo a Daft (2011), el entorno organizacional está compuesto por todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que pueden afectarla en todo o en parte. Es muy importante su estudio ya que ayuda a comprender los acontecimientos que ocurren en los distintos sectores y permite, de esta manera, tomar una actitud proactiva para adelantarse a lo que va a suceder. El logro de los objetivos establecidos está estrechamente relacionado con el correcto análisis de tales factores y su incidencia actual y potencial en las metas propuestas. El beneficio en que redundaba esta operatoria es la posibilidad de determinar qué situaciones se podrán controlar en un momento dado y qué otras no; esto con la finalidad de contar previamente con planes alternativos que lo puedan solucionar.

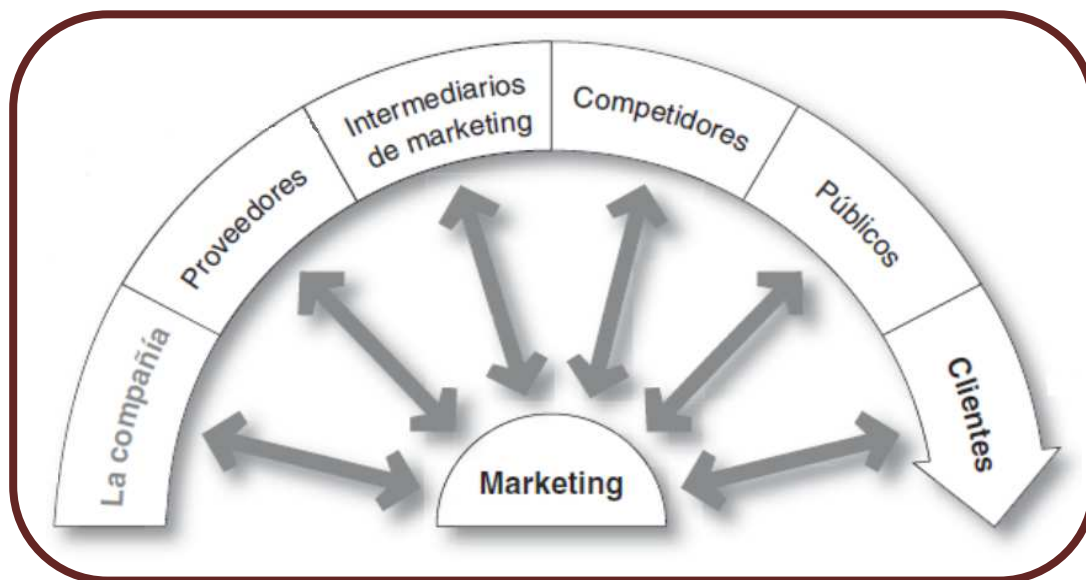
El entorno se clasifica en Micro-Entorno y Macro-Entorno. El primero se refiere a aquellas fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes; mientras que el segundo describe a aquellas fuerzas que afectan tanto a la empresa como al sector de negocios donde ésta desarrolla su proceso de negocios.

Cada una de estas dimensiones tiene distintas características y presenta diferencias en cuanto al nivel de repercusión que tienen sobre la compañía.

El análisis de cada uno de ellos permite realizar los ajustes pertinentes necesarios para minimizar las deficiencias en los procesos en que intervienen. Es importante resaltar que solo las variables del micro-entorno se pueden manipular. Las que componen el macro-entorno, no reúnen tal condición, tan solo afectan de manera negativa o positiva a los objetivos particulares previamente establecidos, es decir que ponen de manifiesto las amenazas u oportunidades respectivamente.

En primera instancia se ubica el Micro-Entorno, conformado por la empresa, los proveedores, los intermediarios de marketing, los clientes, los competidores y el público.

Cuadro 2. Actores presentes en el Micro-Entorno



Fuente: "Marketing" Decimocuarta edición, por Philip Kotler y Gary Armstrong, 2012, pág. 67.

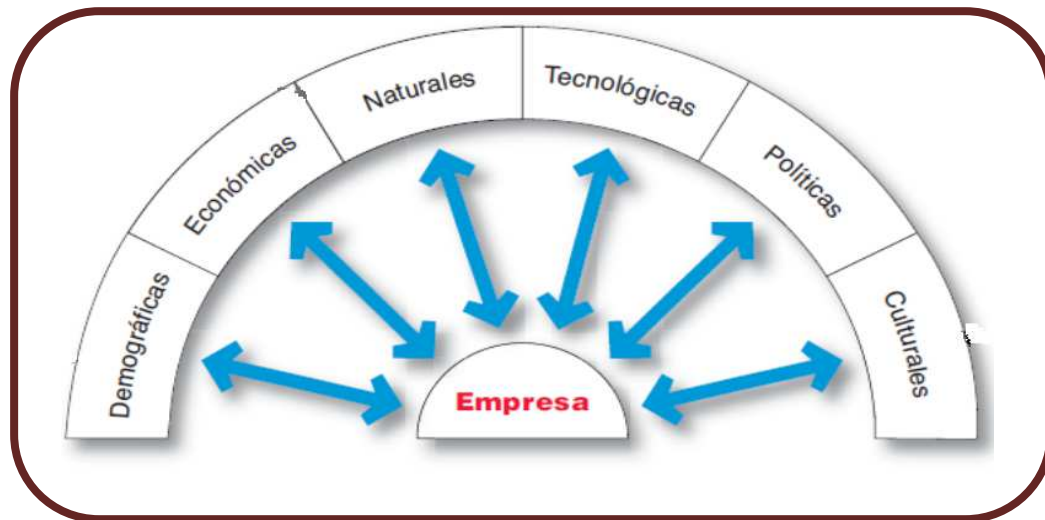
El Macro-Entorno es definido por Kotler y Armstrong (2012), como un conjunto de fuerzas externas que moldean las oportunidades y llegan a presentar algún tipo de riesgo para la empresa. Al presentar cualquier tipo de cambio en alguna de éstas, es posible desencadenar consecuencias en otras.

A los fines investigativos, la influencia de las variables de ambos entornos se analiza a través de dos herramientas: Formación de escenarios y matriz FODA. La primera determina la posición actual de la empresa ante tales variables y los posibles escenarios que se pueden presentar. La segunda herramienta relaciona las capacidades internas, que definen la posición competitiva de la empresa, con las condiciones del entorno, que definen el atractivo del sector de negocios. El análisis de ambas permite discriminar aquellas situaciones controlables de las que no lo son y determinar el atractivo que presenta el sector de negocios donde se pretende ingresar.

- Análisis del Macro-Entorno

En el análisis del macro-entorno se encuentran aquellas variables que pertenecen al entorno global y las que influyen en el sector de negocios desde el punto de vista del entorno nacional.

Cuadro 3. Actores presentes en el Macro-Entorno



Fuente: “Marketing” Decimocuarta edición, por Philip Kotler y Gary Armstrong, 2012, pág. 71.

Todas ellas condicionan la competitividad de un sector de negocios y de la propia competitividad empresarial. Algunas de las variables de la economía nacional son, entre otras, el grado de integración regional, el crecimiento de la industria, la diversidad del mercado, nivel de ingresos y de propensión al gasto de la población, entre otras.

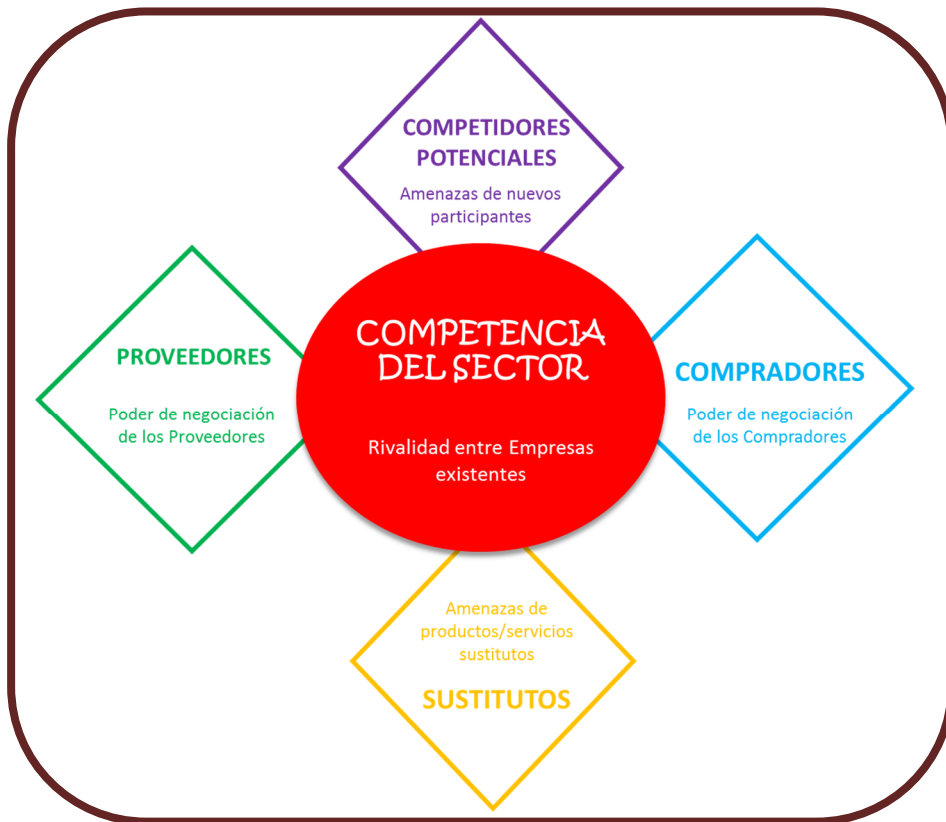
- Análisis del Micro-Entorno

Para continuar con el análisis del atractivo del sector, corresponde determinar aquellas variables más cercanas a las acciones competitivas de la empresa. Estas fuerzas están resumidas en el “Modelo de las cinco fuerzas de Porter”.

El modelo de las cinco fuerzas que propone Michael E. Porter en su artículo “*Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia*” (2009) postula que hay cinco fuerzas que básicamente conforman la estructura de una industria. Estas fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo y, por lo tanto, el atractivo de la industria. Por esto, mientras más fuerte sea cada fuerza más limitada estará la capacidad de las compañías para aumentar precios y obtener mayores utilidades. La solidez de las cinco fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo debido a factores que se encuentren fuera del control directo de una compañía.

A continuación se explican las fuerzas en términos generales, para luego analizarlas en el caso particular.

Cuadro 4. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia en base a (KOTLER P. Y., 2012)

Poder de negociación de los compradores: Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mayor servicio. De manera alternativa los compradores débiles suministran a las empresas la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos.

Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo la rentabilidad.

Amenaza de competidores potenciales: Se trata de compañías que por el momento no participan en una Industria pero tienen la capacidad de hacerlo si lo deciden.

Amenaza de sustitutos: Organizaciones que ofrecen sustitutos que pueden reemplazar a los productos y servicios de la Industria o bien presentar una alternativa para satisfacer esa demanda.

Los sustitutos cercanos representan una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que la empresa puede cobrar y por lo tanto su rentabilidad.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores de una industria: Si esta fuerza competitiva es débil las empresas tienen la oportunidad de aumentar sus precios y obtener así mayores utilidades. Pero si es sólida, la competencia se basa en los precios lo que lleva a una guerra de precios y limita la rentabilidad.

2.5.1.1.1.1. Formación de escenarios

El análisis del entorno define aquellas variables cuyo comportamiento incide sobre los objetivos del proyecto. Para definir su grado de impacto sobre los mismos se utiliza la herramienta matricial formación de escenarios.

La herramienta permite identificar situaciones futuras en la cual puede verse inserta la empresa, bajo una serie de supuestos y su posible influencia en los objetivos estratégicos. Es importante aclarar que la aplicación de esta herramienta requiere del análisis subjetivo de quienes la utilizan, por lo tanto el pronóstico que arrojen las variables intervinientes se apoya en supuestos, es decir, estimaciones de los posibles comportamientos que pueden tener. Además, dado el entorno turbulento de una sociedad globalizada, merece una constante revisión ya que la modificación en una sola variable del modelo modifica el esquema en su conjunto.

El procedimiento para la construcción de escenarios se explica en una serie de pasos lógicamente ordenados. En primera instancia, con los objetivos previamente establecidos, se determina un horizonte de análisis de la herramienta, por ejemplo un semestre, un año, cinco años. Luego se procede a la selección y valoración de las variables relevantes de ambos entornos, cuya incidencia puede impactar potencialmente los objetivos del negocio, ya sea de forma positiva o negativa. Para ello se utiliza una escala según el grado de oportunidad o amenaza, donde 5 representa un entorno muy favorable, 4 favorable, 3 medianamente favorable, 2 desfavorable y 1 muy desfavorable.

El paso siguiente es construir el escenario a través de la Matriz de Impacto Cruzado, la que finalmente determinará las oportunidades y amenazas del entorno. En ella se cruzan los objetivos establecidos en la investigación y las variables del entorno y se analiza como impactan cada una de ellas. También, en una segunda mirada, permite dilucidar la dificultad o facilidad de logro de tales objetivos. En ambos análisis se utilizan porcentajes para representar la probabilidad de ocurrencia en cada caso.

Finalmente, los resultados de la Matriz de Impacto Cruzado se vuelcan en dos matrices más: la de Impacto Positivo y la de Impacto Negativo.

2.5.1.1.1.2. Matriz FODA

Utilizando la definición de Pigeon, Angélica (2004), el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Su nombre deriva de las iniciales de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El primer paso para la elaboración de la matriz FODA consiste en elaborar un listado con los variables inherentes a las dimensiones posición competitiva y atractivo del sector, a saber:

1) Definición de Posición Competitiva (Fortalezas y Debilidades): Las fortalezas son aquellas capacidades de la empresa (internas y positivas) que le otorgan una posición privilegiada frente a la competencia. Abarcan los recursos que se controlan, habilidades y capacidades que se poseen, actividades realizadas positivamente, entre otras. Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización, colocándola en una posición desfavorable en relación a la competencia. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y al desarrollar una estrategia adecuada, pueden y deben eliminarse.

2) Definición de Atractivo del sector (Oportunidades y Amenazas): corresponde al análisis de las variables utilizadas en el análisis del Macro-Entorno y del Micro-Entorno descritas en el apartado 2.5.1.1.1.1. El Entorno.

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que le permiten obtener ventajas competitivas. Las amenazas en cambio son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El paso siguiente consiste en construir una tabla de valoración con las variables seleccionadas. En la primera columna se disponen las variables y se les asigna un peso ponderado a cada una de ellas, las cuales deben sumar del 1 al 100%. Luego se evalúa el desempeño de cada factor a través de una escala que va del 1 al 5 (1 para muy desfavorable y 5 para muy favorable). El resultado de multiplicar el peso asignado a cada

variable por la calificación, proporciona el valor de cada factor. Finalmente, la sumatoria de los valores de los factores brinda el valor de la dimensión.

Es importante aclarar que la selección de las variables, su peso y calificación cuentan con una elevada dosis de subjetividad, motivo por el cual el resultado arrojado por la matriz es meramente orientativo.

Tabla 1. Matriz FODA

Condiciones del Entorno Capacidades Internas	OPORTUNIDADES O1 O2 O3 On	AMENZAS A1 A2 A3 An
FORTALEZAS F1 F2 F3 Fn	ESTRATEGIA FO APROVECHAR	ESTRATEGIA FA OPONER
DEBILIDADES D1 D2 D3 Dn	ESTRATEGIA DO TRANSFORMAR O COMPESAR	ESTRATEGIA DA TRANSFORMAR O EVITAR

Fuente: Elaboración propia basada en Kotler (2012)

La tabla 1. expone la matriz, la cual se construye con las variables utilizadas en la construcción de la tabla de valoración. En un eje se colocan las que constituyen fortalezas y debilidades respectivamente y en el eje restante se ubican las que significan oportunidades y amenazas. Luego se combinan las variables internas con las del entorno y se elaboran estrategias en base a una serie de sugerencias. En el apartado 4.2.4. Formulación de Estrategias, en un nivel de participación se profundizan las tácticas descritas a continuación.

- Fortalezas/Oportunidades (FO): Se sugieren estrategias ofensivas que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades, es decir, aquellas de ataque con táctica envolvente. Por ejemplo, cubrir la mayor cantidad de segmentos disponibles a

través del ofrecimiento del producto a menor precio o con mejoras sustanciales, como saltar a una tecnología superior o igualar al producto de la competencia.

- Fortalezas/Amenazas (FA): En este caso es preciso oponerse a las amenazas mediante la explotación de las fortalezas internas a través de la aplicación de estrategias de ataque con táctica de varios lados. Se sugiere cubrir segmentos donde no hay competencia entre rivales a través de la atención de clientes insatisfechos o con poca imagen de marca, o bien incursionar en lugares donde geográficamente la competencia tiene poca o nula participación.

- Debilidades/Oportunidades (DO): En este escenario se sugiere compensar o transformar las debilidades internas y aprovechar las oportunidades del entorno con estrategias defensivas con táctica de flancos. Esta táctica consiste en atacar a los competidores en áreas o segmentos donde muestren signos de debilidad. El propósito es enfrentar las debilidades propias con los puntos débiles de las empresas presentes en el mercado, es decir, atacar las debilidades y no las fortalezas.

- Debilidades/Amenazas (DA): Si predominan debilidades y amenazas resulta oportuno transformarlas mediante la aplicación de estrategias de defensa con táctica de retaguardia. La misma consiste en renunciar a los territorios más débiles y reasignar los recursos a los más poderosos. El objetivo es consolidar la fortaleza competitiva propia y concentrar los recursos en las posiciones estratégicas. Una opción es eliminar líneas de productos, automatizar procesos y reestructuración de las áreas funcionales.

2.5.1.1.1.2. Sector de negocios

El sector industrial o sector de negocios está conformado por un conjunto de organizaciones cuyas actividades funcionan de forma complementaria dentro de una línea productiva y comercial. El segmento de industria o segmento de negocio se define como una parte del sector industrial con características competitivas propias, con un valor asociado a un atributo específico y con variables que difieren de alguna manera con las generales del sector. La utilidad de identificar en que segmento de negocio compite la empresa radica no solo en conocer el comportamiento de sus variables, sino también quienes son los competidores más cercanos y la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el sector. El análisis de estos aspectos, entre otros, define cual es la posición competitiva que ocupa la empresa actualmente.

Existen distintos tipos de segmentos de negocios, definidos por dos variables principales: cantidad de segmentos dentro del sector y posibilidad de obtención de una ventaja competitiva. El criterio que determina la cantidad de segmentos de clientes dentro del sector está dado por sus percepciones respecto del producto con el que buscan satisfacer sus necesidades. Si el valor percibido se orienta hacia la diferenciación, entonces el abanico de posibilidades de crear segmentos de negocios es muy amplio. Por el contrario, si se valora el precio, la posibilidad de crear nuevos segmentos es muy limitada.

La matriz expuesta en la Ilustración 5, resume los posibles tipos de negocios que se pueden presentar dentro de un determinado sector industrial.

Cuadro 5. Tipología de Segmentos de Negocios

Cantidad de SEGMENTOS dentro del Sector de Negocios	Muchos	<i>NEGOCIO FRAGMENTADO</i>	<i>NEGOCIO ESPECIALIZADO</i>
	Pocos	<i>NEGOCIO ESTANCADO</i>	<i>NEGOCIO DE VOLUMEN</i>
		Pequeño	Grande
		Gran potencial de obtención de una VENTAJA COMPETITIVA	

Fuente: Elaboración propia basado en Ocaña, Hugo (2009)

1) Negocios de Volumen: En estos entornos no hay posibilidades de encontrar enfoques diversos para competir, es decir, no hay demasiadas posibilidades para lograr una diferenciación en el producto ofrecido; por lo que la única estrategia posible es la lucha por el liderazgo en costos. La generación de la ventaja competitiva radica en lograr menores precios o mayores márgenes de rentabilidad a través de economías de escala, curva de experiencia y utilización óptima de capacidad disponible.

2) Negocios Estancados: Aquí los competidores del sector emplean la misma estrategia ya que no hay diversidad de fuentes de ventaja competitiva y

entonces no hay grandes posibilidades de crear ventajas competitivas nuevas. El clima competitivo se torna muy hostil, no hay diferenciación posible ni tampoco economías de escala o ventaja por tamaño. Al no tener posibilidades de competir de forma singular y no haber ventajas para nadie, la única estrategia posible es la máxima eficiencia en las operaciones, la mínima superestructura organizativa, el constante ahorro en los costos, o en última instancia, la instalación de sus plantas en países que ofrecen costos menores.

3) Negocios Especializados: En estos tipos de negocios, las posibilidades de lograr grandes ventajas competitivas conducen a un entorno sectorial en el que cada competidor se centra en su nicho específico. En los entornos especializados el objetivo radica en lograr ser percibidos como exclusivos por un determinado tipo de clientes, nunca luchar por el liderazgo en costos a través de una propuesta que no ofrezca diferenciación. De hecho, se entiende que el segmento de mercado que conforma la demanda está dispuesto a pagar un plus por un aspecto distintivo del producto. El clima competitivo es muy cordial por la amplia variedad de segmentos y por la singularidad de cada competidor en su ventaja competitiva.

4) Negocios Fragmentados: en estos entornos el potencial de logro de una ventaja competitiva es bajo y la cantidad de segmentos del sector es importante. Con este contexto, los beneficios esperables no serán muy elevados dado el insignificante tamaño de la cuota de mercado que este entorno permite. Los competidores entonces, orientan sus esfuerzos hacia un pequeño segmento, con el objetivo de fidelizarlo. Aquí la ventaja radica en la capacidad de innovación y de adaptación al cliente local que la empresa desarrolle.

Otro aspecto a tener en cuenta en el análisis del sector de negocios es la etapa del ciclo de vida donde éste se encuentra.

El desarrollo de las empresas ubicadas dentro de sus respectivos sectores está ligado directamente al ciclo de vida del sector donde está inserta. Así las empresas nacen, crecen y mueren; en sintonía con la evolución del sector de negocios. Se distinguen cuatro tipos de sectores genéricos: nacientes o emergentes, en crecimiento, maduros y en declive.

1) Sectores nacientes o emergentes

Un sector de negocio naciente o emergente, es aquel que se origina con la aparición de nuevas ideas o productos, o con la reinención de los que actualmente están

presentes en el mercado. Por lo general, los disparadores de tales sectores suelen ser los cambios en las preferencias de los consumidores o en su cultura de consumo y las innovaciones tecnológicas, entre otros.

El primer factor que se analiza es la dinámica competitiva que caracteriza a este tipo de sector. Si la idea o producto son nuevos, la existencia de rivales es nula, pero si se trata del relanzamiento o la innovación de un producto ya existente, ocurre lo contrario. La intensidad con que la empresa rival compite, si es que la innovación le resulta atractiva y conveniente, aumenta considerablemente en busca de igualar la oferta.

En cuanto al poder negociador de proveedores y clientes, es alto debido a que la incorporación definitiva del producto novedoso en el mercado requiere de proveedores con disponibilidad de materia prima e insumos requeridos y de clientes audaces que lo adopten. Si es un producto ya instalado en el mercado, el poder de clientes y proveedores disminuye en cierta medida, pero sigue siendo importante en comparación con la incidencia de otras fuerzas competitivas.

Por último, la amenaza de que ingresen nuevos competidores y productos en sustitución del mismo es nula ya que las barreras de ingreso son elevadas y la posibilidad de igualar el nuevo producto en tan corto plazo es mínima.

2) Sectores crecientes

Un sector está en la fase de crecimiento cuando el volumen de ventas de aquellas empresas que lo integran crece a una tasa elevada y mantiene una demanda en expansión. Esta situación se explica en el hecho de que a medida que el producto adquiere popularidad, mayor es su demanda. En consecuencia, tanto los costos como los precios que se ofrecen al consumidor comienzan a disminuir, lo cual hace muy atractivo al sector para los distintos actores del entorno.

El ingreso de nuevos competidores es inminente debido a las utilidades elevadas que ofrece el sector. Por otra parte, el poder negociador de proveedores y clientes es alto, pero a medida que el sector crece su poder se debilita. Es en ésta etapa donde la posibilidad de que aparezcan productos sustitutos es muy elevada.

3) Sectores maduros

Cuando un sector da paso a su madurez, la tasa de crecimiento del volumen de ventas disminuye notablemente. Esto se debe a que las empresas que lo componen, impulsadas por el crecimiento de la etapa anterior, ofrecen una excesiva oferta que deriva en una saturación de la demanda. Ante semejante escenario, la rivalidad competitiva entre las empresas se intensifica ya que el crecimiento de una sólo

será posible a través del detrimento de la otra. Por tal motivo es que es muy común que durante esta etapa se consoliden alianzas y fusiones y se originen oligopolios comerciales. Aquellas empresas que no se adapten, indefectiblemente deberán abandonar el sector. En cuanto al poder de negociación de proveedores y clientes, éste se ve muy debilitado, por lo que deben conformarse con la demanda y la oferta que las empresas dispongan.

4) Sectores decadentes

Los sectores en declive tienen como característica principal un crecimiento negativo en sus ventas. Dentro de los factores que originan esta caída en las ventas, la sustitución tecnológica producto de la globalización y los cambios en los hábitos de consumo de los clientes conforman los principales. Como consecuencia, las empresas del sector comienzan a abandonarlo progresivamente y aquellas que permanecen se disputan su participación en el mercado. Aquí el crecimiento depende única y exclusivamente de quitar participación a las empresas rivales. Por su parte, los proveedores pierden poder de negociación y los distribuidores que permanecen lo aumentan. Por último, los clientes abandonan el uso del producto y sólo aquellos que desarrollaron una fidelización hacia éste pagan un precio superior por su obtención.

Finalmente, la utilidad de la evaluación radica en la posibilidad de trazar lineamientos estratégicos a partir del grado de madurez del sector. Así, la matriz ADL desarrollada por Arthur D. Little Inc., considera que a medida que crece un determinado sector, cambian las condiciones de la competencia y las posibilidades estratégicas de igual manera. De hecho, para su confección se conjugan las variables posición competitiva de la empresa y grado de madurez del sector de negocios.

Cuadro 6. Matriz ADL

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Posición dominante	Desarrollo natural			
Posición fuerte				
Posición favorable			Selección	
Posición débil				
Posición marginal				Abandono

Fuente: Elaboración propia basada en Consultora Arthur D. Little

Para la elaboración de la matriz se ubica en el eje de ordenadas la posición competitiva y en el de abscisas las etapas vitales de la industria. Se definen cinco niveles para determinar la primera variable: dominante, fuerte, favorable, desfavorable o débil y marginal. En cuanto a las etapas vitales de la industria, ellas son, introducción, crecimiento, madurez y declive. Como se puede apreciar, la matriz está dividida en tres zonas. La primera, de desarrollo natural, sugiere consolidar la posición competitiva, realizar las inversiones necesarias y optimizar los recursos disponibles para potenciar aquellos negocios situados en esta zona. La segunda zona, denominada desarrollo selectivo, caracteriza a negocios con posición competitiva media o débil, para los cuales se recomienda la selección selectiva de los atributos más valorados por el cliente y consecuente mejora de los mismos en los productos ofrecidos. La zona restante, ubica al negocio en una posición marginal, ya sea por una deficiente demanda o por la aparición de nuevas tecnologías, por lo cual se recomienda realizar acciones de desinversión o liquidación.

En conclusión, el riesgo es máximo para una posición competitiva marginal en una industria en una etapa introductoria, y mínimo cuando posee una posición competitiva dominante en un mercado en su etapa de madurez.

2.5.1.1.2. Análisis de la Demanda

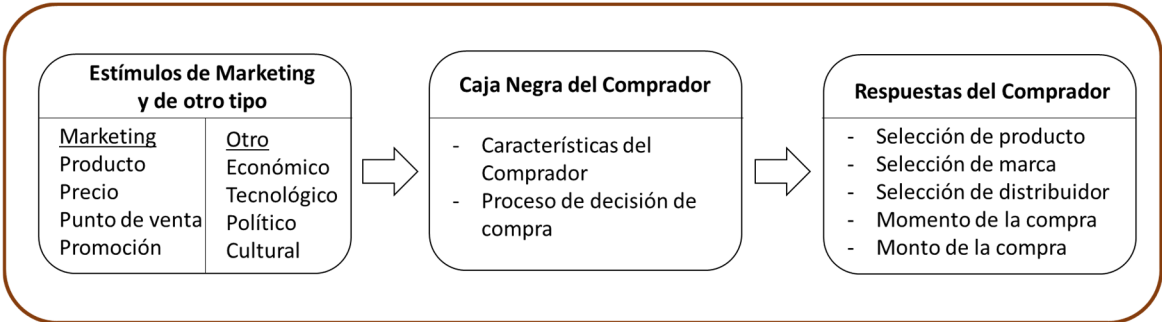
El estudio de la demanda se dirige a calcular las cantidades reales y potenciales de consumo de determinado bien o servicio. Para llevar a cabo este cometido es preciso identificar los grupos sociales presentes en el mercado, sus preferencias y niveles de consumo en pos de delimitar un área geográfica o zona específica de influencia donde destinar el producto. Para dar inicio con el análisis de la demanda es preciso conocer al consumidor, las circunstancias que lo rodean y las variables que influyen en su conducta de compra.

2.5.1.1.2.1. El Consumidor

El comportamiento de compra del consumidor hace referencia a la forma en que éste adquiere productos y servicios para su consumo personal. Vale la aclaración ya que el producto con el cual se aborda esta investigación tiene como destino final el consumo personal del mismo, no su reventa; por lo que se pretende comprender la conducta y hábitos que motivan su compra.

Kotler & Armstrong (2008) sugiere el modelo estímulo-respuesta del comportamiento de compra de los consumidores. El proceso se inicia con el ingreso de estímulos de marketing en la mente del consumidor y de diversos acontecimientos de tipo económico, tecnológico y políticos, entre otros, del entorno. Toda esta información es procesada y se convierte en un conjunto de respuestas de compra, manifestadas en la selección de un producto, selección de marca, selección de distribuidor, momento de compra y monto de compra.

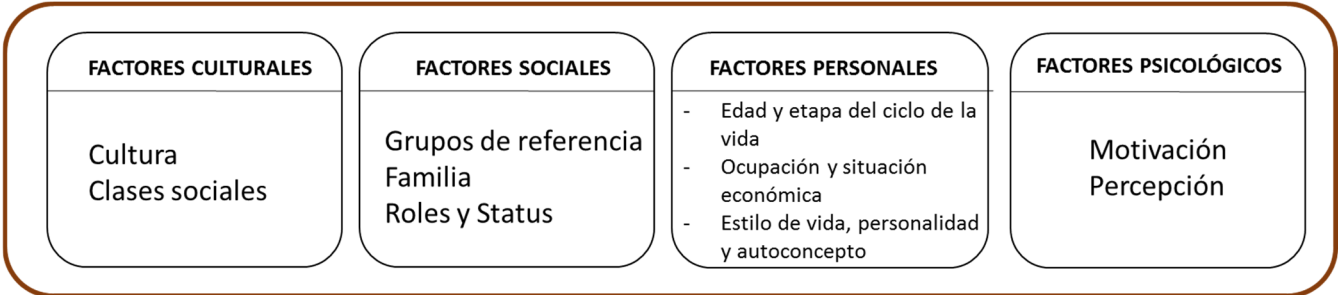
Cuadro 7. Modelo de comportamiento del consumidor



Fuente: “Fundamentos del Marketing”, por Philip Kotler y Gary Armstrong, página 129 (2008)

Lo que la presente investigación pretende es generar en el potencial consumidor los estímulos que sean necesarios para detonar una satisfactoria repuesta de compra. Los factores que determinan el comportamiento del consumidor se pueden agrupar en cuatro categorías, tal como se muestra en el cuadro 2. En general no es posible controlar estos factores, pero es importante tenerlos en cuenta en el análisis de la conducta del consumidor.

Cuadro 8. Factores que influyen en el comportamiento del consumidor



Fuente: “Fundamentos del Marketing”, por Philip Kotler y Gary Armstrong, Página 130 (2008)

1. Factores culturales

La cultura se compone de valores, percepciones, deseos y comportamientos básicos que el ser humano aprende de su familia y otras instituciones de importancia

para él. Toda sociedad tiene su propia cultura que influye de gran manera en las decisiones de compra de sus individuos y a la cual la oferta de las empresas se debe ajustar.

Otro factor que influye en los hábitos de compra de los individuos es la clase social, la cual es definida como la división relativamente permanente y ordenada de una sociedad; donde los integrantes de cada categoría comparten valores, intereses, actitudes y patrones de comportamiento similares. Esta división social está determinada en base a la combinación de distintas variables como el ingreso, la ocupación y nivel de educación, entre otras. En este punto, es importante aclarar respecto a la variable ingreso, que si bien se observa una relación general entre el nivel de ingresos y la clase social, no es cierto que el sueldo por sí mismo sea una buena medida de la clase social.

En cuanto a los factores culturales, es oportuno conocer las costumbres y preferencias que caracterizan al Mendocino para predecir si es posible que consuma los productos que se asocian a los productos nutracéuticos.

2. Factores sociales

El primer elemento social son los grupos de referencias, es decir, aquellas personas que tienen una influencia directa o indirecta sobre sus actitudes, estilo de vida o comportamientos. Socialmente pueden llegar a influir en las decisiones de selección de compra de productos o marcas específicas.

También existen los líderes de opinión, quienes por sus habilidades, sus conocimientos, su personalidad u otras características especiales, ejercen influencia sobre otros. Resulta de importancia identificarlos, dirigir las acciones de marketing hacia ellos y persuadirlos de consumir el producto para lograr que sus seguidores adopten conductas similares.

Otro elemento social a tener en cuenta es la familia, organización de consumo más importante de la sociedad. Lo que interesa descubrir de este grupo de influencia es la dinámica entre sus miembros y sus roles, además de la influencia que cada uno ejerce sobre la compra de diferentes productos o servicios.

Por último, otro factor relevante es el rol y status que cada persona cumple dentro de los diferentes grupos a los que pertenece. Cada rol conlleva un status que refleja la estima general conferida por la sociedad.

Dentro de los factores sociales, los que mayor influencia podrían tener dadas las características del producto son los grupos de referencia, como también el rol y el

status, debido fundamentalmente, a que los productos nutracéuticos, se consumen debido a referencias nutricionales que aporten los antioxidantes.

3. Factores personales

En primera instancia, se encuentra la edad y etapa de ciclo de vida de la persona. La edad de una persona determina su forma de vivir, sus actitudes, sus deseos y necesidades, su desenvolvimiento, lo que define los productos y servicios que prefiere. En cuanto al ciclo de vida, se pueden identificar distintas etapas: soltería, casados jóvenes, hogar completo con hijos chicos, padres solteros, divorciados y solos, casados de mediana edad, hogar completo con hijos grandes, hogar vacío y soltero viejo. En cada una de estas etapas las personas desempeñan roles y comportamientos diferentes que determinan sus decisiones de compra.

El segundo término es la relación entre la ocupación y situación económica, la cual deriva de la educación académica que se tuvo con anterioridad, para luego definir la profesión a desempeñar y en consecuencia los ingresos a obtener. Esto añade el aspecto económico en el patrón de compra, el cual determina la elección de productos y servicios en función de los ingresos de los que disponga el individuo.

Otro factor preponderante es la personalidad del sujeto, definida como el “conjunto de características psicológicas distintivas que hacen que una persona responda a los estímulos del entorno de forma relativamente constante y duradera” (KOTLER P. Y., 2012). La personalidad se suele definir a través de rasgos, como confianza en uno mismo, dominio, sociabilidad y autonomía, entre otras. Todos estos aspectos influyen también en las elecciones de compra.

Por último, está el estilo de vida, expuesto como el patrón de vida de una persona, el perfil, forma de actuar e interactuar con su alrededor.

De estos factores, los que mayor relevancia tienen en el análisis son la edad, el nivel de educación y el nivel de ingresos de las personas que conforman el mercado objetivo.

4. Factores psicológicos

Los factores psicológicos son las que han mostrado tener mayor influencia en la decisión de compra de los consumidores.

Uno de los factores psicológicos que determina la decisión de compra es la motivación, la cual surge en el momento que las personas se sienten insatisfechas. Es la fuerza impulsora que estimula al consumidor a comportarse de cierta forma para

alcanzar sus metas y objetivos. Este factor psicológico se encuentra compuesto por necesidades, emociones y deseos de los seres humanos.

En primer lugar, las necesidades constituyen la fuerza básica que impulsa a los seres humanos a hacer algo para satisfacerla. Los deseos son satisfactores de necesidades, por lo que ante la presencia de una necesidad primitiva, surgen distintas formas de satisfacerla. Entonces, todas las personas tienen iguales necesidades por su condición humana, pero distintos deseos.

Según el Dr. Abraham Maslow, las necesidades presentan un orden jerárquico acorde al nivel de importancia que representan en su día a día. Él clasifica las necesidades en cinco niveles, bajo el argumento de que las personas tratan de satisfacer las necesidades superiores a medida que ven satisfechas las de niveles inferiores.

Del presente análisis se deja claro que las bases para la realización de las diferentes actividades del Marketing son las necesidades humanas y los deseos derivados de ellas. Pero es necesario tener en cuenta que el hecho de tener necesidades no implica necesariamente que la persona vaya a realizar un movimiento para satisfacerla. Para ello requiere de dos factores: Poder adquisitivo e intención de compra. Sin ellos la necesidad no se traduce en demanda y sin demanda no hay comercio.

Otro factor medular en el proceso de compra es la percepción, definida como el proceso mediante el cual las personas sienten, organizan e interpretan toda la información recibida por el entorno. El proceso ocurre de manera instantánea en la mente, la cual recibe la información externa, la compara con el depósito de imágenes acumuladas en la memoria y le da una determinada interpretación.

A través del presente trabajo de investigación se analizarán los factores motivacionales del mercado al cual se dirige el producto, para entonces realizar acciones de Marketing adecuadas a sus necesidades y deseos.

2.5.1.1.3. Mercado Meta

El análisis del consumidor y del sector de negocios y su atractivo realizado en los apartados anteriores resulta crucial a la hora de definir el mercado meta donde introducir el producto en cuestión.

El mercado en su totalidad es demasiado amplio, por lo que resulta imposible atraer a todos los compradores que lo conforman, ya sea por su número excesivo como por su amplia variedad en cuanto a necesidades y hábitos de compra. En adición a esto, las propias compañías difieren ampliamente en su capacidad para servir a todos los

segmentos del mercado, Kotler y Armstrong (2012) sugieren que la compañía debe identificar las partes del mercado a las que se puede servir mejor y con mayor provecho. Debe diseñar estrategias para crear relaciones correctas con clientes correctos. Tras esta concepción es que hoy en día las compañías seleccionan a sus clientes con quienes quieren relacionarse, por lo que el marketing masivo resulta obsoleto. Prevalece entonces la práctica de la segmentación y determinación de mercados meta.

A continuación se define el público al cual dirigir la propuesta a través del proceso de segmentación y se analizan las posibles estrategias con las cuales penetrar en el mercado y lograr una posición competitiva.

2.5.1.1.3.1. Segmentación de mercado

Básicamente el proceso de segmentación consiste en identificar segmentos del mercado, seleccionar uno o más de ellos y finalmente crear productos a la medida de cada uno.

Kotler y Armstrong (2008) definen la segmentación de mercado como un “proceso de dividir el mercado en distintos grupos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos y que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferente”. Si bien es cierto que para determinar el segmento del mercado al cual se atenderá se deben identificar aquellos que ofrecen mejores oportunidades con los recursos y objetivos propios, no es menos cierto que la única forma de obtener un negocio rentable es atender las necesidades y deseos de los clientes potenciales.

La selección de segmentos a ingresar se realiza en función del resultado de analizar las variables que determinan su atractivo. Es recomendable inclinarse hacia aquellos segmentos donde se pueda generar el mayor valor posible para el cliente de manera rentable y que además este valor pueda sostenerse en el tiempo. La práctica de segmentar constituye en sí misma una ventaja competitiva ya que encausa y dirige todos los esfuerzos y recursos hacia un mercado compuesto por consumidores con deseos, necesidades y gustos similares. Esta metódica garantiza mejores resultados y permite optimizar la producción y los procesos intervinientes en la elaboración del producto.

A través de la segmentación de mercado se revelan los segmentos disponibles a los cuales la empresa podría enfocar sus acciones de marketing. Corresponde en esta instancia evaluar cuál o cuáles de ellos resultan atractivos a los objetivos de la empresa. Mediante este proceso se define el mercado objetivo, es decir, aquellos grupos de

clientes (uno o más descriptores) y grupo de productos (uno o más atributos) a los cuales orientar el proceso de negocios mediante estrategias específicas.

Existen dos niveles de segmentación del mercado: la macrosegmentación, a través de la cual se definen los producto-mercados; y la microsegmentación, donde se identifican los segmentos de consumidores dentro de los productos-mercados.

1. La macrosegmentación es un proceso que consiste en la división del mercado de referencia en grandes segmentos que comparten criterios generales y no presentan grandes diferencias entre sí.

El primer paso es definir el tipo de cliente al cual se pretende atender y que conformara el mercado meta (descriptores) y se continua con la identificación de aquellas características diferenciales (atributos) que ofrecerá el producto en busca de satisfacer las expectativas del cliente. Finalmente, con esta información se define qué tipo de valor asociado a un atributo se pretende que sea la ventaja competitiva. Esto se hace posible a través de la investigación o sondeo de clientes.

a) Descriptores

Para dar inicio a la segmentación es primordial establecer los criterios o variables adecuadas con las cuales dividir el mercado en una serie de subgrupos homogéneos. Los descriptores son variables cuantitativas que definen el perfil de los clientes potenciales que conforman estos subgrupos. El fin que persigue esta práctica es poder aplicar a cada segmento resultante una mezcla específica de marketing, que contemple la efectiva satisfacción de las necesidades de sus miembros y de los objetivos propios de la empresa.

Dentro de las variables más utilizadas en este proceso se enumeran las geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. Por lo general, en pos de identificar grupos pequeños mejor definidos, se utilizan simultáneamente varias de ellas.

b) Atributos

Una vez definido el o los grupos de clientes objetivo, se estudian los atributos que éstos valoran a la hora satisfacer sus necesidades latentes. Los atributos son aquellas características básicas que el cliente percibe como valiosas respecto de un producto que pueda satisfacer su necesidad. Es decir que a través de ellos se ponen de manifiesto aquellos aspectos preferenciales que debe reunir un producto para resultar atractivo al cliente potencial. A modo de ejemplo se enumeran los siguientes: calidad, precio, envase, diseño, marca, imagen del producto, servicio post-venta, entre otros.

En conclusión, la macro segmentación es una división "a priori" del mercado, que puede hacerse en base a datos estadísticos sin conocer el comportamiento de compra. Esta define el negocio a través de la identificación de los descriptores y atributos existentes en el mercado, pero no define el mercado objetivo, esto es, los grupos de clientes y grupos de productos a los cuales orientar el proceso de negocio mediante una determinada estrategia.

2. El objetivo de la microsegmentación consiste en analizar las necesidades dentro de los segmentos identificados en la etapa de macrosegmentación e identificar grupos homogéneos de clientes con un comportamiento de compra o necesidades similares. Para llevar a cabo el proceso es preciso que los segmentos reúnan las siguientes condiciones:

- a) Ser homogéneos (similares) en su interior; es decir, que los clientes que lo conforman deben parecerse en lo que se refiere a sus respuestas posibles frente a las variables de la combinación de marketing y sus aspectos de segmentación.
- b) Ser heterogéneos (diferentes) entre sí. Los segmentos deben ser lo suficientemente distintos entre sí en cuanto a respuestas probables y aspectos de segmentación.
- c) Deben ser lo suficientemente amplios, es decir, deben disponer de una cantidad y calidad de clientes tal que justifique la inversión.
- d) Deben permitir evaluar la capacidad de compra de los clientes incluidos en el segmento y sus características en cuanto a su comportamiento de compra.
- e) Ser accesibles geográficamente.

En adición a esto, a la hora de escoger los segmentos a atender, se deben tener en cuenta ciertos factores que condicionan la elección. El análisis del tamaño y atractivo del sector de negocios es fundamental, además de la rentabilidad que éste ofrece. Lógicamente la tendencia indica que se escogerá aquel o aquellos que tengan el tamaño apropiado, las características de crecimiento óptimas y las condiciones competitivas más favorables; todo esto en función de los objetivos y recursos propios con que cuenta la empresa.

La determinación de segmentos tiene como finalidad la definición del mercado objetivo, su cobertura geográfica y tamaño óptimo para buscar posicionamiento en la mente del cliente potencial.

En primer lugar, para definir la cobertura del mercado objetivo se utiliza una matriz bidimensional, la cual combina las variables descriptas anteriormente –atributos y descriptores- y utiliza los resultados que el sondeo de clientes realizado en la etapa de macrosegmentación arroja.

El cuadro 9 expone la forma genérica de la matriz que señala los tipos de cobertura de mercado en relación a la definición del mercado objetivo.

Cuadro 9. Matriz Atributos/Descriptores

Atributos	Varios	CONCENTRACIÓN	ESPECIALIZACIÓN EN PRODUCTOS
	Uno	ESPECIALIZACIÓN EN CLIENTES	COBERTURA COMPLETA DE MERCADO
		Uno	Varios
		Descriptores	

Fuente: Elaboración propia basado en McCarthy (2001)

A través de la cobertura de mercado se determina el campo sobre el cual se realizarán las acciones de marketing, es decir, a que segmentos de marketing se orientará el proceso de negocios.

Existen cuatro tipos de cobertura que se seleccionan en función a la porción de mercado a abarcar. Ellas son:

1) **Cobertura Completa de Mercado:** Utiliza la combinación de un mínimo de atributos comunes para satisfacer a todo el mercado. El criterio utilizado entonces es la similitud en preferencias de los consumidores, más que las diferencias entre ellas. El resultado es un producto promedio que atraiga al mayor número de compradores posible. Principalmente es utilizada en productos de compra corriente o consumo masivo.

2) **Cobertura de Mercado Especializada en Productos:** Aquí se busca satisfacer a varios segmentos de manera simultánea, y se diseña una oferta comercial adaptada a las preferencias de los segmentos escogidos. El resultado esperado es

obtener mayores ventas y una fuerte posición en cada segmento. Sin embargo, la diferenciación en los productos ofrecidos implica un mayor costo operacional tanto en la elaboración de los mismos como en las labores de marketing para su venta y distribución.

3) **Cobertura de Mercado Especializada en Clientes:** Este tipo de cobertura prioriza una mayor participación en un mercado pequeño o nicho en lugar de una escasa participación en un mercado más amplio. La ventaja de este tipo de marketing radica en que se logra una posición más sólida en el mercado escogido debido a la gran cercanía entre la empresa y las necesidades de los clientes del segmento seleccionado. Sin embargo, la dependencia que se genera con el o los nichos escogidos representa un gran riesgo para los objetivos de la empresa, motivo por el cual es habitual que se prefiera la diversificación en distintos segmentos.

4) **Cobertura de Mercado Concentrada:** en este caso se prioriza una mayor participación en un nicho de mercado al cual se le ofrecerá un único producto o un grupo reducido de productos con un solo atributo relevante orientado hacia la marca o el precio.

Kotler y Armstrong (2008), sugiere para aquellos productos que se encuentran en la etapa de introducción, que se atienda a un atributo en particular, para todo el mercado. Esto es, atender a varios segmentos de forma simultánea con una sola versión del producto mediante una estrategia segmentada.

Una vez definidos el o los segmentos a los cuales se pretende atender, corresponde entonces identificar las posibles ventajas competitivas disponibles sobre las cuales hacer una propuesta de valor y seleccionar una o varias de ellas para elaborar una estrategia de posicionamiento valiosa para el consumidor. Una ventaja competitiva respecto de la competencia se logra en la medida que se establezca una diferenciación en el producto que se ofrece o bien en los servicios asociados a su venta. El medio a través del cual se identifican los puntos de diferenciación es a través del sondeo de clientes realizado en la etapa de segmentación.

2.5.1.1.4. Formulación de Estrategias

En esta etapa se definen las estrategias que la empresa podría elegir para llevar a cabo su plan de acción. A continuación se exponen en detalle las distintas estrategias para cada nivel de formulación.

2.5.1.1.4.1. Nivel competitivo

La estrategia competitiva de una empresa abarca las iniciativas empresariales que se ponen en práctica para atraer a clientes y satisfacer sus expectativas mediante el ofrecimiento de un valor superior.

Según Michael Porter (2009) este tipo de estrategia permite a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (ver cuadro 2.12). El autor denomina a estas bases “estrategias genéricas”. El “liderazgo en costos” destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo menor para consumidores sensibles al precio. La “diferenciación” es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio. El “enfoque” conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores. En líneas generales, las empresas grandes, con mayor acceso a los recursos, compiten con base en el liderazgo en costos o en la diferenciación, mientras que las empresas pequeñas compiten a menudo con base en el enfoque.

Cuadro 10. Estrategias competitivas genéricas

		VENTAJA ESTRATÉGICA	
		Costo bajo	Carácter único
Segmento de mercado	Todos los consumidores	1. Liderazgo en costos	2. Diferenciación
		3. Especialización (3a. Especializada en costos)	(3b. Especializada en diferenciación)

Fuente: Michael Porter, Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la Empresa y sus competidores. (2009)

1. Estrategias de liderazgo en costos

El hecho de ser el proveedor de bajo costo en toda la industria es un enfoque competitivo que cobra sentido en mercados cuyos compradores se muestran sensibles a los precios o cuando el producto presenta pocas posibilidades de diferenciarlo. Su meta consiste en crear una ventaja sustentable en costos sobre la competencia, es decir,

lograr costos menores a los competidores, no el costo más bajo de la industria. Sin embargo, la reducción de costos debe ser tal que no sabotee el atractivo de la oferta de productos ya que esto desanimaría a los compradores.

Existen dos formas para conseguir utilidades superiores. La primera consiste en utilizar la ventaja de menor costo para vender a precios inferiores a los de la competencia y atraer la cantidad suficiente de compradores para incrementar las utilidades. La segunda opción radica en abstenerse a reducir precios y conformarse con la cuota de mercado actual y utilizar la ventaja en costos inferiores para obtener un margen mayor de utilidad. Cualquiera de las dos opciones requiere de la reducción en costos en la cadena de valor de la empresa.

2. Estrategias de diferenciación

Las estrategias de diferenciación resultan atractivas siempre que las necesidades de los compradores sean lo suficientemente diversas como para satisfacerlas con un producto estandarizado. Es tarea primordial que la empresa realice un minucioso trabajo de investigación acerca de las necesidades y preferencias para ajustar su oferta lo más que se pueda a sus demandas y así marcar la diferencia con respecto a sus rivales.

Dentro de las características distintivas con las cuales diferenciar el producto se encuentran: un mejor servicio y funcionamiento del producto, una mayor vida útil, su facilidad de uso, su prestigio y distinción. Siempre resultará más atractiva aquella mejora que los rivales no puedan imitar con facilidad.

Una estrategia de diferenciación exitosa permite cobrar precios más altos, incrementar las ventas unitarias y obtener como resultado la lealtad del cliente hacia su marca. De todos modos, es importante destacar que la mejora en la rentabilidad se logra solo si el precio adicional que se paga por el producto, compensa los costos incurridos.

Por otra parte, la aplicación de diferenciación funciona mejor cuando es posible distinguir el producto a través de diversos atributos valiosos para el cliente, cuando las necesidades y usos de los compradores son también variados y cuando dentro del mercado existen pocos rivales que siguen un similar enfoque de diferenciación. De no cumplirse estas condiciones, los riesgos que este tipo de estrategias conlleva, es que los clientes puedan subestimar el precio al no valorarlo y que los rivales imiten rápidamente las características diferenciales.

3. Estrategias de especialización o de enfoque

La principal característica distintiva de una estrategia especializada es la atención concentrada a una parte limitada del mercado total. El segmento de destino o nicho puede definirse por su ubicación geográfica, por las necesidades especializadas en el uso del producto o atributos especiales que atraen sólo a los miembros del nicho.

El objetivo principal de una estrategia de enfoque es atender mucho mejor a los clientes del segmento que la competencia. Sin embargo, el éxito en su implementación depende de que un segmento de industria aún no tenga el tamaño suficiente, que tenga un buen potencial de crecimiento y que no sea objetivo de aquellos competidores más grandes.

La base de la ventaja competitiva de una compañía enfocada en un nicho de mercado puede estar orientada a lograr costos menores a los de la competencia o bien ofrecer un producto o servicio cuya adecuación a las necesidades de su público objetivo justifique un mayor precio.

En cualquiera de los casos, la conveniencia de aplicar este tipo de estrategias requiere de una serie de condiciones, como que el tamaño del nicho sea lo suficientemente grande como para generar una buena rentabilidad, que los líderes de la industria y demás rivales no muestren interés por el segmento y que existan dentro de la industria diversos nichos susceptibles de ser atendidos.

Los riesgos que ocasionan este tipo de estrategia son similares a los de las estrategias de diferenciación. Puede ocurrir que la competencia iguale a la empresa en la forma de atención al nicho o que el segmento sea tan interesante que atraiga a muchos rivales y termine por disminuir las utilidades del segmento. Además, las preferencias de sus miembros pueden desplazarse con el tiempo hacia atributos menos diferenciales.

En el caso particular del producto que se pretende ingresar al mercado, posee un gran potencial de diferenciación, por lo que resulta conveniente el desarrollo de estrategias enfocadas en un determinado nicho de mercado que valore sus atributos diferenciales sobre su precio.

2.5.1.1.4.2. Nivel de participación

La empresa a través de su estrategia de participación define su cuota de mercado objetivo o defiende la actual a través de estrategias de ataque o de defensa según corresponda. En líneas generales, la obtención de una ventaja competitiva implica la

aplicación de medidas ofensivas, mientras que la defensa o protección de las ventajas actuales requiere de la aplicación de medidas defensivas.

Las estrategias de defensa tienen como objetivo principal la conservación, protección y fortalecimiento del mercado al que se atiende actualmente. Por lo tanto, sus acciones están orientadas a disminuir el riesgo de sufrir ataques de sus rivales, debilitar el impacto que éstos puedan ocasionar o bien persuadir a la competencia para que dirija sus represalias hacia otros rivales. Llevar a cabo este tipo de estrategias implica una espera y contención del accionar de la competencia; sin embargo, es posible que la compañía reaccione en una segunda etapa de ataque para aumentar su participación o para atender a segmentos desatendidos en el mercado.

Por lo tanto, las estrategias de defensa pueden atravesar dos etapas: una conservadora de la participación actual y otra agresiva para ganar presencia en el mercado al atender segmentos no cubiertos por la competencia. Estas etapas dan lugar a dos tácticas: la táctica de flancos y la de retaguardia. La primera agrupa aquellas acciones tendientes a cubrir el segmento de mercado donde la empresa puede fortalecer su ventaja competitiva. La segunda, en cambio, tiene como campo de aplicación aquellos segmentos desatendidos en el mercado.

En alusión a ello, Thompson Arthur (2012), sugiere una serie de acciones defensivas. Una posibilidad es bloquear las acciones de los rivales mediante la ejecución de medidas que entorpezcan sus opciones de ataque, como utilizar tecnologías alternativas o incorporar nuevas características o nuevos modelos a la producción actual. También ofrecer mejores condiciones comerciales o servicios adicionales al producto para que los consumidores no prueben la marca rival. El fin último es disuadir a los contendientes de la poca conveniencia del ataque.

En el otro extremo se encuentran las estrategias de ataque u ofensivas. El objetivo principal en este caso es aumentar la participación que actualmente tiene la empresa a través de la implementación de medidas estratégicas difícilmente imitables por la competencia.

Las principales tácticas de ataque ofensivas son las envolventes, cuyo objetivo es cubrir la mayor cantidad de segmentos disponibles; y las de varios lados, para cubrir segmentos donde actualmente no hay competencia declarada entre rivales. Una opción para lograr una mayor participación de mercado es igualar o superar la fortaleza de la competencia mediante precios menores o mejoras sustanciales en el producto. Estas mejoras incluyen saltar a tecnologías superiores para volver obsoleto el producto rival o

igualar modelo por modelo a la línea de productos de la competencia. Otra ofensiva posible consiste en sacar provecho de las debilidades del rival, como por ejemplo, ir tras aquellos clientes insatisfechos atendidos por la competencia y tomar provecho de su débil reconocimiento de marca o posicionarse en regiones geográficas donde la competencia tenga poca participación.

Existen también estrategias de ataque de desvío, que tratan de evitar los desafíos frontales para eludir a los competidores y atacar los mercados más fáciles para incrementar los recursos. Una posibilidad es introducir nuevos productos que redefinan las condiciones competitivas o incursionar en regiones donde la competencia tiene escasa o nula participación.

Para llevar a cabo la selección de la estrategia de participación se utilizan los resultados arrojados por la matriz FODA descrita en el apartado 4.1.1.1. Análisis del entorno. Por un lado se toman los resultados obtenidos en el análisis del atractivo del sector y se evalúa el predominio de oportunidades o amenazas según corresponda para definir la posición en la matriz. El mismo procedimiento se aplica para determinar la ubicación en el cuadrante de fortalezas o debilidades, según el dominio de una sobre la otra. La intersección de las variables determinará qué tipo de estrategias resultan convenientes para el escenario que se presenta.

Ante la introducción de un producto novedoso a un mercado ya establecido, no resulta conveniente emitir algún tipo de acción ofensiva hacia quienes actualmente conforman el mercado. Es recomendable la aplicación de estrategias evasivas en esta primera etapa de introducción para redefinir las condiciones competitivas actuales, sin despertar la furia de los rivales.

2.5.1.1.4.3. Nivel de crecimiento

El paso siguiente a la determinación de la forma en que la compañía competirá y su participación en el mercado total es definir como planea realizar su crecimiento comercial y económico. Debido a que la presente investigación está basada en una idea-proyecto y no en una empresa en funcionamiento, resulta prematuro definir los lineamientos a seguir hasta que el proyecto no haya sido puesto en marcha.

2.5.1.1.4.4. Marketing mix

Con el fin de dar a conocer a los potenciales compradores definidos en el proceso de segmentación las cualidades distintivas del producto en cuestión se utilizan en combinación una serie de herramientas, cuya agrupación es conocida como Mezcla de Marketing.

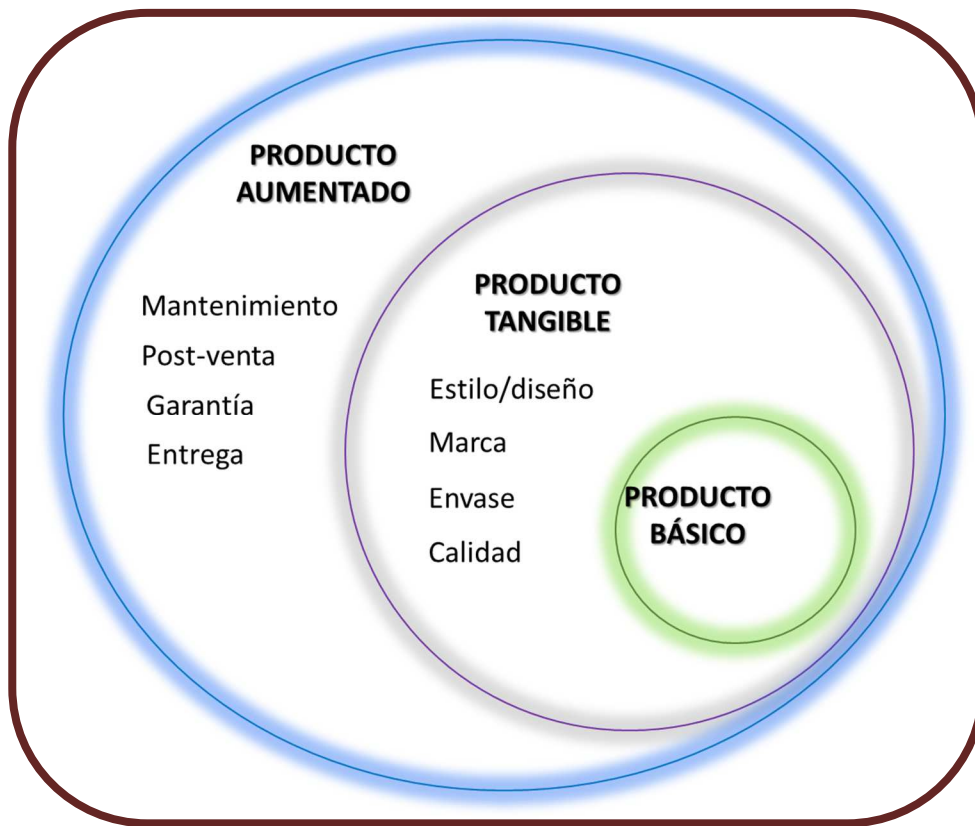
La mezcla de marketing se lleva a cabo cuando se elabora un producto acorde a necesidades y deseos del público examinado y se ofrece a un precio determinado y en lugares o canales de distribución particulares; acompañados de un plan de promoción o comunicación que genere interés y facilite el proceso de comercialización. Esta definición reúne las cuatro variables conocidas como “las 4 P’s”: Producto, plaza, precio y promoción. A continuación se desarrolla en detalle cada uno de los factores que componen la mezcla de marketing.

2.5.1.1.4.4.1. Producto

Kotler Philip y Armstrong Gary (2008) definen al producto como cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para satisfacer los deseos o necesidades de los consumidores, ya sea para su adquisición, uso o consumo.

Sin embargo, un producto es más que un simple conjunto de características tangibles. Al desarrollar un producto la compañía debe identificar a priori las necesidades centrales de los consumidores para lograr que el producto los satisfaga, luego desarrollar el producto real y encontrar formas de aumentarlo a fin de crear un conjunto mayor de beneficios. Este proceso explica los niveles a través de los cuales se desarrolla un producto, donde en cada nivel se agrega un mayor valor para el cliente.

Cuadro 11. Niveles de producto



Fuente: Elaboración propia basado en Kotler Philip y Armstrong Gary (2008)

El primer nivel es el producto básico, es decir, aquel que resuelve el problema o necesidad primaria del cliente. Luego, en un segundo nivel, se debe traducir el beneficio básico en un producto tangible, con sus características propias como diseño, calidad, marca y empaque. Por último, a partir del producto básico y del tangible, es preciso construir un producto aumentado, que ofrezca al consumidor beneficios y servicios adicionales.

Por otra parte, los productos se dividen en dos clases generales de acuerdo con el mercado de destino: Productos de consumo y productos industriales. Los primeros son aquellos bienes que adquiere un consumidor final para su consumo personal; mientras que los industriales son adquiridos por fabricantes que los utilizan como parte de otros productos, ya sea como insumos de éstos o como servicios para la generación de otros.

Los productos de consumo a su vez se pueden clasificar según la forma en que los consumidores los adquieren. En un grupo están aquellos que el cliente adquiere frecuentemente y sin realizar comparaciones significativas, estos se denominan productos de compra por impulso o de conveniencia, generalmente tienen un precio bajo y son distribuidos de forma masiva para que los clientes los adquieran con facilidad.

Los productos de compra no habitual, en cambio, son adquiridos con menor frecuencia y los clientes comparan en términos de calidad y precio a la hora de adquirirlos. Por la particularidad de estos productos, suelen ser distribuidos en lugares más exclusivos, pero en contrapartida se brinda un mayor apoyo de ventas para ayudar a los clientes a realizar comparaciones.

Un tercer grupo de productos son los de especialidad. Estos cuentan con características o identificación de marca únicos y por los cuales un grupo importante de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo de compra especial. Algunos ejemplos incluyen marcas específicas, tipos de automóviles y ropa de diseñador.

Por último, existe un cuarto grupo de productos de consumo que el consumidor no conoce o que conoce pero normalmente no piensa comprar. Estos se denominan productos no buscados. Ejemplos clásicos de este tipo de productos son los seguros de vida y los servicios funerales planeados con anticipación.

En el caso particular del producto Turrón Nutracéutico, no se ubica dentro de la categoría de consumo masivo. Su distribución es selectiva y para su venta requiere de un importante apoyo de marketing en el lugar de distribución.

2.5.1.1.4.4.1.1. Desarrollo del producto

El desarrollo de un producto implica definir los beneficios que ofrece, los cuales se comunican y entregan a través de atributos del producto como calidad, características, estilo y diseño, marca, empaque y etiquetado.

1) Calidad del producto

La calidad del producto es una de las principales herramientas de posicionamiento utilizadas en marketing. Es importante destacar que no se trata de la calidad técnica definida en un laboratorio, sino de calidad por y para los consumidores, usuarios y clientes; es decir, la calidad definida desde la óptica del mercado, no de la empresa.

Un producto de calidad es aquel que funciona eficazmente y posee la capacidad de prestar la función para la que se diseña, pero además debe poseer ciertas características externas y cumplir ciertos aspectos estéticos. Si no responde con precisión a las necesidades y deseos de los consumidores, no puede ser considerado de calidad. Las percepciones de los consumidores respecto de lo bien que un producto satisface sus deseos y necesidades, constituyen el punto de referencia para la

evaluación de la calidad ya que esta se logra como resultado del uso, no de la producción.

2) Características del producto

Una característica es un aspecto particular del producto y es utilizada como herramienta para diferenciarlo de aquellos que ofrece la competencia.

En un primer nivel se ofrece el producto básico, y luego, a medida que se le añaden nuevas características, se logran versiones o modelos de mayor nivel.

Sin embargo, el hecho de que un producto reúna muchas características no garantiza que sea más óptimo ni que tenga mayor aceptación. Lo primordial es que reúna sólo aquellas valoradas por el cliente. Es por esto que resulta crucial conocer de cerca las necesidades y deseos del público a quien se dirige el producto para dilucidar cuales son las mejoras e innovaciones que lo posicionen mejor en la mente del consumidor.

3) Marca

Otra característica diferencial de todo producto es la marca. Esta se define como el nombre, símbolo o diseño, o la combinación de todos ellos, que identifica los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia. El nombre de marca constituye la base sobre la cual construir toda la historia acerca de las cualidades especiales de un producto. Por otra parte, el hecho de registrarla le brinda protección legal ante la posible copia por parte de otras empresas que compiten en el segmento de mercado.

El logro de un adecuado nombre de marca contribuye con la familiarización de la misma. Sin embargo, puede ocurrir que el cliente rechace la marca o no la reconozca, en cuyo caso será necesario probar nuevas formas de captar su atención a través de la mejora de la imagen corporativa o la introducción de características distintivas al producto.

4) Empaque

El empaque se puede definir como todo aquello que sirve para contener un producto. Existen distintos niveles que se utilizan a la hora de envasar un producto. El primero es el contenedor principal, que está en contacto inmediato con el producto.

Luego, en aquellos casos donde su manipulación requiere ciertas medidas de seguridad, se suele utilizar un segundo empaque de un material resistente al impacto que contiene al primero. Finalmente, a los fines de transporte y almacenamiento, se utiliza un tercer empaque de cartón corrugado, donde se suelen embalar una o más unidades de acuerdo a las dimensiones del producto.

5) Etiquetado

La etiqueta forma parte del envase y brinda información útil acerca del producto que contiene. Dentro de sus funciones principales se enumeran las siguientes: Identificación y calificación del producto, descripción de sus características y promoción. Además identifica quien lo elaboro, donde y cuando y las medidas de seguridad para su consumo y utilización.

La legislación vigente obliga a brindar información mínima del producto. Generalmente se exige que detalle la marca, tipo de producto, certificado o número de registro de establecimiento y de producto, contenido neto, procedencia, fecha de elaboración y fecha de vencimiento.

2.5.1.1.4.4.1.2. Ciclo de vida del producto

Al igual que la industria, todo producto tiene su ciclo de vida. Un producto nuevo progresa a través de una secuencia de etapas, desde la introducción al crecimiento, madurez y declive. Esta secuencia se conoce como el ciclo de vida del producto y se asocia con cambios en la situación de la comercialización, con lo que afectan a las estrategias del marketing mix.

La evolución que atraviesan los productos a lo largo de su vida depende en gran medida del valor que los clientes le asignen al producto. Existen distintos patrones de comportamiento que los clientes adquieren durante las etapas que atraviesa el producto.

Durante la etapa de introducción, los clientes requieren de una mayor cantidad de información acerca del producto y sus beneficios. Por tal motivo, los esfuerzos de publicidad toman protagonismo y el cliente por su parte recurre a fuentes fidedignas para asesorarse acerca del producto en lanzamiento.

Luego, en una etapa de crecimiento, la necesidad de información disminuye ya que el cliente se ha familiarizado con el producto. De forma correlativa, la velocidad en la decisión de compra se ubica en un término medio. Es común en esta etapa la aparición de los competidores, quienes aprovechan el aprendizaje que el consumidor ya ha realizado de la innovación. Es en este punto donde se inicia el proceso de posicionamiento de marca en la mente del cliente.

Finalmente, cuando el producto está en una etapa madura, el cliente ya se ha familiarizado con las marcas que forman parte de la categoría donde se produjo la innovación. Por ende, la información que requiere es muy poca y la decisión de compra

se toma rápidamente. En esta etapa es posible desarrollar la fidelización del cliente a la marca.

2.5.1.1.4.4.1.3. Diseño de producto

El proceso de diseño de productos consta de las siguientes etapas:

1) Generación de ideas: Consiste en la búsqueda de innovaciones a través de diferentes fuentes, como los clientes actuales externos e internos de la organización, los productos de la competencia, los distribuidores y proveedores y el departamento de investigación y desarrollo. Los métodos comúnmente utilizados son el brainstorming (o tormenta de ideas) y la sinéctica.

2) Cribado de ideas: En esta etapa se evalúan las ideas que surgieron en la etapa anterior y se seleccionan aquellas que resulten más adecuadas a los objetivos y recursos de la compañía.

3) Desarrollo de conceptos: El paso siguiente consiste en transformar la idea seleccionada en la etapa anterior en un producto tangible. El concepto del producto es una versión elaborada de la idea, expresada en términos comprensibles para el cliente. En pos de determinar su efectividad, previo al diseño del producto, se procede al testeo del concepto.

4) Test de concepto: La principal premisa para testear la efectividad de un concepto es su clara definición para ser luego comunicado fácilmente a los clientes potenciales. Al utilizar este procedimiento se pretende evaluar la reacción del mercado objetivo ante la idea del producto transformado en concepto y el perfil de los clientes potenciales. El diseño del test de investigación para determinar la receptividad futura del producto debe formularse de forma tal que permita evaluar, entre otros aspectos:

- a) La comprensión de los clientes sobre cómo será el nuevo producto
- b) Los atributos, ventajas y desventajas percibidas.
- c) Las situaciones y frecuencias de consumo

5) Desarrollo del prototipo: En esta etapa se vuelca el concepto definido en un producto físico, igual o similar al que se distribuirá en el mercado.

6) Test del producto: El paso siguiente consiste en probar los prototipos elaborados en los clientes potenciales para comprobar el grado de adecuación del producto al concepto desarrollado anteriormente.

7) Plan de Marketing: En esta etapa se diseña una estrategia comercial que se adecua a las particularidades del producto.

8) Test del mercado: En esta etapa el producto se prueba en una situación real de mercado. Este tipo de mercado de prueba permite obtener una experiencia previa a la comercialización del producto, detectar posibles problemas y resolverlos antes de realizar su lanzamiento definitivo.

9) Lanzamiento: Cuando el producto pasó todas las etapas anteriores de forma positiva, se procede a su introducción definitiva a través de las pautas establecidas en el plan de marketing.

10) Seguimiento del producto: El último paso es evaluar el comportamiento del consumidor respecto del producto en una situación real de mercado. Esta retroalimentación permite realizar correcciones y ajustes necesarios tanto en el diseño del producto como en las estrategias utilizadas para su introducción y comercialización.

2.5.1.1.4.4.2. Precio

En términos generales, se define al precio como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. Desde la perspectiva del cliente, es la suma de los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

Sin embargo, no es el precio, sino el concepto de valor del cliente lo que debe ocupar un lugar central en las estrategias de negocios de la empresa. La fijación de precio no debe subordinarse solo a los costos en los que se incurrió para su elaboración. Cuando el valor asignado por el cliente no se equipara con el precio, el consumidor no lo adquiere.

A través del producto y su diseño, de los canales de marketing y de la comunicación se busca crear valor para el cliente. El precio captura ese valor y lo transforma en beneficios para la empresa.

2.5.1.1.4.4.2.1. Fijación de precios

A la hora de fijar el precio de un producto se debe prever que no sea demasiado alto para cubrir la demanda ni tan bajo que no supere el costo.

El precio máximo que puede tener el producto lo establece el cliente, ya que, como se dijo anteriormente, es quien le atribuye valor. Así, si el cliente percibe que el precio es más alto que el valor que le asigna al bien, no lo comprará. El precio mínimo, en cambio, lo establecen los costos del producto. La fijación de precios se debe ubicar

en el rango que va desde el precio mínimo y máximo. Sin embargo, para definir el precio, es preciso realizar otras consideraciones como la estrategia de marketing y la naturaleza del mercado y la demanda así como los precios actuales de productos similares presentes en el mercado.

1. Fijación de precios para nuevos productos

A la hora de fijar el precio de un producto nuevo es importante tener en cuenta el proceso cognitivo que atraviesan las personas durante la adaptación de la innovación. El público objetivo recibe información del entorno, la procesa y luego elabora sus conclusiones. De esta manera, el precio con el que se lance un producto al mercado será comparado de inmediato con el de la competencia -en caso de que exista-, o con el de un producto sustituto o con características muy similares. Luego, a partir de este análisis se lo registra como caro o barato.

La determinación de precio de un producto nuevo atraviesa distintas etapas. El punto de partida es determinar lo que es valioso para el cliente. El primer paso consiste en indagar la percepción de valor para los clientes potenciales para determinar si el cliente es sensible al precio o a la diferenciación. Luego se procede a seleccionar el target y definir el precio que estaría dispuesto a pagar el cliente por el producto en función del valor que le asigna. Para ello se indaga al segmento seleccionado sobre sus percepciones mediante una encuesta donde se ofrecen rangos de precios organizados en intervalos y ellos deben escoger uno de ellos.

En tercer lugar se realiza un análisis de costos fijos y variables en los que se debe incurrir durante el proceso de producción del producto para verificar la posibilidad de adaptación al precio que el cliente estaría dispuesto a pagar.

Por último, el precio se fija generalmente dentro de un intervalo de opciones posibles. Sin embargo, previo al análisis de las posibles estrategias para la fijación de precios, es preciso definir si el público seleccionado es sensible al precio o a la marca para.

1) Estrategias de precios selectivos

El objetivo es lograr altos márgenes de rentabilidad con un volumen de ventas reducido, lo que implica ofrecer el producto a un precio elevado. Esta estrategia es válida cuando el beneficio de venderle a un segmento insensible al precio es mayor al de venderle a un mercado más amplio, pero a un menor precio.

2) Estrategias de precios de penetración

Consiste en ingresar al mercado con un precio bajo para lograr un elevado volumen de ventas. Este tipo de estrategia suele utilizarse cuando la empresa es pequeña y se concentra en un nicho. En este caso, el volumen de ventas no resulta amenazante para la competencia.

3) Estrategia de precios neutros

La fijación de un precio neutro implica que el precio no sea la variable determinante para lograr la participación en el mercado. Se utiliza cuando el mercado no presenta condiciones para aplicar cualquiera de las dos anteriores.

4) Estrategias de desceme

Esta tipo de estrategia consiste en fijar un precio alto al principio y realizar fuertes acciones de comunicación para atraer a la “crema del mercado”. Estos funcionarán como referentes para captar a los nuevos segmentos al realizar luego reducciones en el precio.

2.5.1.1.4.4.3. Publicidad y Promoción

Para atraer un cliente se requiere no solo de ofrecer un buen producto a un precio que se ajuste a sus expectativas, sino también de comunicar ese valor a los clientes. La comunicación es fundamental para crear vínculos redituables con los clientes.

Toda empresa tiene a su disposición una serie de herramientas de comunicación, las cuales pueden ser utilizadas en combinación para realizar acciones persuasivas hacia los clientes meta. La mezcla de comunicaciones de una compañía, consiste en la combinación correcta de herramientas de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas, que las empresas utilizan para alcanzar sus objetivos de mercadotecnia y publicidad. A continuación se definen las principales:

1) **Publicidad:** Es una forma pagada de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios realizada por un patrocinador. La misma puede ser realizada a través de distintos medios, a saber: Televisión, radio, vía pública, revistas, internet. La misión del medio es hacer llegar el mensaje al mercado objetivo seleccionado.

2) **Promoción de ventas:** Son todos aquellos incentivos a corto plazo que fomentan la venta del producto o servicio. El objetivo principal es lograr una respuesta más rápida en el mercado ya que va al encuentro del cliente meta.

Existen distintos tipos de promociones que se pueden realizar para incrementar las ventas en un plazo corto. Dentro de las opciones más comunes está

la de ofrecer un producto a menor precio u ofrecer un pack con dos o más productos relacionados, entregar más cantidad de producto a igual precio, publicar cupones de descuento o muestras gratis en diarios o revistas o en puntos de venta seleccionados. Otra opción consiste en la devolución del importe de una unidad

3) **Ventas personales:** Comprende a aquellas acciones mediante las cuales se pretende concretar la venta de forma personal con el cliente en el salón de ventas. Es importante destacar que el vendedor debe estar muy bien capacitado y conocer a la perfección el producto para transmitir sus conocimientos al cliente.

4) **Relaciones públicas:** Las relaciones públicas como eventos y patrocinios por ejemplo, tienen la particularidad de ser más creíbles para los lectores que los anuncios y pueden destacar a una compañía o a un producto.

5) **Marketing directo:** Es el conjunto de actividades a través de las cuales se ofertan bienes y servicios a segmento de mercado mediante la intervención de uno o varios medios de comunicación para informarlo o solicitar una respuesta directa de un cliente real o potencial a través del correo, teléfono u otros medios.

2.5.1.1.4.4.4. Plaza

En términos generales, plaza se denomina al lugar de desplazamiento del producto o servicio, es decir, al mercado meta. El producto llega desde el fabricante al usuario final a través de su distribución mediante diversos canales que se dedican al mayoreo y menudeo. La distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta donde se ofrece el producto al consumidor y de la forma en que será trasladado.

La producción y entrega de producto a los clientes requiere de la creación de relaciones con sus proveedores y revendedores a través de una cadena de suministros. La misma está integrada por compañías que proveen materias primas y suministros para la elaboración del producto final y por otras compañías que distribuyen el producto ya elaborado al cliente mediante determinados canales de distribución

La función principal de los canales de distribución es poner un producto a disposición del consumidor final. Para ello se establece un diseño del canal de distribución, dentro del cual se escogen los intermediarios a intervenir en el proceso, lo que determina su longitud. A partir de este concepto es posible clasificar a los canales de marketing, según su longitud, en canales directos e indirectos. Los primeros no tienen intermediarios, se vende de forma directa al consumidor. Los canales indirectos distribuyen sus productos a través de uno o más intermediarios. La cantidad y tipos de

intermediarios dependen de los objetivos de la compañía. Si se pretende contar con la existencia del producto en mayor cantidad de expendios posibles, la distribución será intensiva. Si por el contrario, se busca limitar la cantidad de intermediarios, se realiza una distribución selectiva, donde el productor otorga a una cantidad limitada de concesionarios, el derecho de distribución de su producto.

2.5.2. Plan Económico Financiero

Anteriormente, se ha identificado como determinar un producto o servicio con potencial de ser comprado por un grupo importante de clientes, pero aún no se ha podido demostrar si su producción y comercialización le permitirá al inversionista recibir una retribución económica a cambio del dinero invertido, es decir, si el plan resultará económica y financieramente viable.

En el plan económico financiero se integran todos los planes y estrategias previamente establecidos en el plan comercial, reflejando todas las decisiones que se han tomado a lo largo de su desarrollo.

Es importante señalar que el plan económico financiero para una empresa en marcha es distinto al plan financiero de una nueva iniciativa empresarial. Mientras que el primero comienza con un análisis de la situación financiera de la empresa, el segundo comienza identificando los datos, supuestos y políticas que guiarán las proyecciones económicas y financieras del nuevo emprendimiento.

De acuerdo a Blanco Adolfo (2008), el estudio Económico-Financiero recoge la información elaborada de los estudios de mercado y técnico, lo que permite identificar elementos tales como: costos de Inversión, costos de operación, ingresos. Estos elementos son finalmente transformados mediante este estudio en valores.

El inversionista realiza asignaciones importantes de recursos, solo si espera en un futuro recuperar una cantidad mayor a la erogación realizada, es decir, tiene la esperanza de obtener utilidades de acuerdo con el monto de la inversión y el riesgo que corra.

El estudio Económico-Financiero busca determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

2.5.2.1. Presupuesto de Inversión y su Financiación

Aquí se indican las inversiones necesarias para la puesta en marcha de una empresa y las mejores vías de financiamiento.

2.5.2.1.1. Inversiones en Activo Fijo

Inversiones en activo fijo o inmovilizado, son elementos patrimoniales que van a permanecer más de un ejercicio económico en la empresa. Son inversiones a largo plazo que se van recuperando gradualmente por medio de la amortización y deben de ser financiadas con capitales permanentes, recursos propios o exigibles a largo plazo.

Goxens y cols (2007) página 43, el activo inmovilizado “Representa la parte inmutable del patrimonio; en condiciones normales no puede ser vendido sin que la empresa experimente variaciones sustanciales. Se divide en material (maquinaria, instalaciones, edificios) e inmaterial (patentes y marcas).”

Para Goxens y cols (2007), bajo activo inmovilizado se agrupan las inversiones permanentes y los gastos diferidos. Es decir, en este grupo de activos figuran todos los elementos destinados a asegurar la vida de la empresa, así como aquellos gastos que van a ser eliminados a través de varios ejercicios económicos.

El mismo autor, integra estos activos en subgrupos:

- Gastos de establecimiento: gastos surgidos por la constitución de la empresa, gastos de primer establecimiento, gastos de ampliación de capital y gastos generados por la emisión de obligaciones y bonos.

- Inmovilizado material: Que reúne elementos tangibles o de naturaleza corpórea que se encuentran vinculados a la unidad económica, de manera que tienden a ser permanentes

- Inmovilizado inmaterial: Goxens y cols (2007), incluye en este subgrupo los derechos susceptibles de valoración económica y que tienen por misión asegurar la continuidad de la empresa. En este caso se hablaría de concesiones administrativas, propiedad industrial, otros.

- Inmovilizado financiero: Incluye los valores mobiliarios que constituyen inversiones financieras en otras empresas, préstamos concebidos y finanzas constituidas que tengan carácter de “inversiones no cíclicas”, es decir, con posible reintegro al cabo de varios ejercicios. Goxens y cols (Goxens, 2007), pone énfasis en que si el reintegro es un ejercicio, los importes se deberán incluir en el circulante.

- Existencias: Mercaderías y demás materiales análogos propiedad de la empresa.

2.5.2.1.2. Inversiones en Activo Circulante (Capital de Trabajo)

Para Blanco, Adolfo (2008), el valor total de los activos circulantes conforman el capital de trabajo bruto de una empresa, y la diferencia entre el total de activos circulantes y el total de los pasivos circulantes, constituyen el capital de trabajo neto.

Según Finnerty (2000), son inversiones complementarias o derivadas de las inversiones de activo fijo. Su período de permanencia en la empresa es inferior al año, debiendo financiarse en parte con deudas a largo plazo y en parte con deudas a corto plazo (disponible y realizable), están relacionadas con el ciclo de explotación de la empresa (dinero-mercancías-dinero).

El activo circulante, para este autor, comprende:

- Existencias: mercaderías, materias primas, productos en curso, productos terminados.
- Realizable: clientes, deudas por cobrar, deudores diversos.
- Inversiones Financieras Temporales.
- Disponible: dinero efectivo en caja y bancos.

Blanco Adolfo (2008), refleja que cuando una empresa inicia sus operaciones, además del capital invertido en activos fijos y en activos intangibles, deberá contar con una partida en efectivo para financiar los rubros que demanda el costo de producción de la fase inicial de operaciones de la empresa conformados por los inventarios de materia prima, productos semielaborados y productos terminados, por la nómina, gastos de fabricación y venta, y por el financiamiento de las cuentas por cobrar.

2.5.2.1.3. Financiamiento

Dice Finnerty (2000), que después de fijar las inversiones necesarias para el comienzo de la actividad, se debe pensar en la forma en que se va a financiar. Como norma general el activo fijo se financiaría con pasivo fijo, y el activo circulante se financiará con pasivo circulante, excepto una parte que puede ser financiada con fondos a largo plazo (stocks o existencias, un mínimo del saldo de clientes y un mínimo de capital de trabajo necesarios siempre para que la empresa pueda funcionar) lo que se denomina el capital

de trabajo. Este fondo es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa y para su supervivencia.

Según Goxens y cols (2007), en una empresa las fórmulas de financiación básicas son dos:

- Financiación Propia: proveniente de fuentes propias de la empresa (capital aportado por los socios).
- Financiación de Terceros: proveniente de fuentes ajenas a la empresa como por ejemplo financiación bancaria y financiación no bancaria (proveedores, acreedores, leasing, otros).

Una vez determinado el monto de la inversión necesaria y el tipo de financiamiento que se usará, deben proyectarse los estados de resultados y flujo de caja.

2.5.2.2. Estado de Resultados

En el Estado de Resultados según Goxens y cols (2007), se presenta un resumen de los ingresos y gastos de una organización durante un período específico, como puede ser un mes o un año. El Estado de Resultados tiene lo que quizás sea la información individual más importante sobre un negocio: Su utilidad neta, que son los ingresos menos los gastos. Si los gastos exceden a los ingresos, el resultado es una pérdida neta para el ejercicio.

2.5.2.3. Flujo de Caja Libre

Para Palacios (2005) página 151, el flujo de caja “es el resultado de contabilizar el dinero efectivo que entra y sale producto de la ejecución del proyecto y es la base para el manejo de la tesorería, de forma de no caer en incumplimiento por falta de liquidez”.

Según Goxens y cols (2007), es el efectivo neto y real, en oposición al ingreso contable neto que fluye hacia dentro o hacia fuera de una empresa durante un período específico. El Flujo de Caja es el paso más importante en el análisis financiero aunque también el más difícil. Es sumamente complicado hacer pronósticos exactos de los costos e ingresos asociados con un proyecto grande. Para realizar el flujo de efectivo debe tomarse en cuenta los ingresos, los costos, los gastos, las inversiones y el financiamiento.

Esquema del Flujo de Caja Libre

Utilidades antes de intereses e impuestos Impuesto sobre utilidades

+ Cambio en impuestos Diferidos

= Utilidad Neta en Operaciones – ajuste de impuestos

+ Depreciación y amortización

= Flujo de Caja Bruto

- Aumento de Capital Neto de Trabajo

- Inversiones en Activos Fijos

- Aumento en otros Activos

= Flujo de caja Libre

De acuerdo a Najul (2006), el Flujo de Caja logra evaluar de la manera más exacta el valor de una empresa a través de la estimación de los ingresos futuros. Para esto no es correcto considerar los resultados de los estados financieros de la empresa. Esto se debe a que no representan con exactitud el momento y el monto de los ingresos y egresos reales que resultarán de las actividades de la organización.

2.5.2.4. Punto de Equilibrio

Goxens y cols (2007), lo define Punto Muerto o Umbral de Rentabilidad, y para este es la situación que se produce cuando la empresa no tiene ni beneficios ni pérdidas, los ingresos son iguales a los costos. Este punto nos dice el nivel a alcanzar de ventas para, que la empresa empiece a dar beneficios. Es el mínimo de actividad a partir del cual la empresa empieza a ser rentable.

Punto de equilibrio = Ingresos Totales – Costos Totales = 0.

Costos totales = costos fijos + costos variables.

Así: Ventas netas = costos fijos + costos variables

Blanco Adolfo (2008), página 144, enfatiza que el “análisis del punto de equilibrio está dirigido principalmente a determinar el peso que los costos totales ejercen sobre los ingresos totales y los costos variables totales”.

Siguiendo con Goxens y cols (2007), los costos fijos se producen con independencia de la cifra de ventas del negocio (luz, alquiler, agua), los costos variables dependen directamente de las ventas, y aumentan o disminuyen proporcionalmente a la cifra de estas. (Materias primas, suministros).

El umbral de rentabilidad de una empresa puede disminuir aumentando el precio de venta de los productos vendidos o reduciendo los costos de la empresa.

Goxens y cols (2007), recomienda que para calcular este punto se puede utilizar el margen comercial porcentual de la siguiente manera:

$$\text{Umbral de rentabilidad} = \text{Costos Fijos} / \text{Margen Comercial}$$

Para calcular el momento en que se llega a este punto hay que hacer unas provisiones, de la forma más real posible, de cuáles van a ser los ingresos y gastos a lo largo del tiempo.

Además se tomó especial cuidado en tres circunstancias:

- Los gastos de personal (hacer la provisión mes a mes, para que la responsabilidad del pago se pueda hacer día a día, teniendo cuidado con los pagos extras).
- Los impuestos (se debe prever cuando han de pagarse y su incidencia directa en el disponible).
- Los meses de baja facturación (se debe tener en cuenta que en diversas épocas algunos negocios ven disminuir sus ingresos).

En el mes en que se pase por primera vez de resultados negativos a positivos o cero, se habrá llegado al Punto de Equilibrio del negocio.

Finalmente Blanco Adolfo (2008), deja bien claro que el nivel del punto de equilibrio no incide en forma directa y notable sobre la rentabilidad financiera de la empresa ya que es un parámetro de carácter puntual contable, no de flujo de caja. Su nivel dependerá de las características de producción lo que confiere a cada tipo de empresa puntos de equilibrio diferentes.

2.5.2.5. Valor Presente Neto

Según Blanco Adolfo (2008), el valor del dinero varía en el tiempo ya que una cantidad de dinero recibida hoy es más valiosa que la misma suma recibida dentro de un año. De manera inversa, una cantidad de dinero que se va a recibir dentro de un año es menos valiosa que si esa misma suma se recibiera hoy.

Palacios (2005), dice que el VPN o valor presente neto, consiste en calcular el valor actual de todos los movimientos de efectivo que suceden en el flujo de caja. Para este autor, este indicador ofrece la magnitud del excedente en términos reales.

Najul (2006), página 71, profundiza un poco más y lo define como “el valor prometido por un negocio para un determinado momento del tiempo, que se calcula a través de la sumatoria de los flujos de caja que han sido descontados previamente a una tasa proporcional al riesgo de invertir recursos en la actividad evaluada”.

En lo que concuerdan Blanco Adolfo (2008), Palacios (2005) y Najul (2006), el Valor Presente Neto es un método para evaluar las propuestas de inversión del capital mediante la obtención de los flujos netos de efectivo en el futuro, descontado al costo de capital de la empresa o a la tasa apropiada de interés del mercado menos el valor actual del costo de la inversión.

Diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos, descontando la tasa de interés que podríamos obtener con una inversión alternativa.

$$VPN = -FC + \text{Sumatoria } (FC_n / (1+k)^{1/n})$$

Fco = flujo de caja del año 0 (inversión inicial)

FCn = flujo de caja libre del año

K = tasa de descuento en el año n.

Cuanto mayor sea el VAN más rentable será el proyecto.

Najul (2006), en su libro se pregunta el ¿por qué trabajar con el valor presente? Y enumera las ventajas que ofrece este método. Ya que no solo da a conocer con mayor detalle el alcance del proyecto, sino que verifica algunos rigores que el analista debe tomar en cuenta a la hora de interpretar los resultados.

Las 3 razones que validan este método son:

- Respetar los principios de las finanzas: Ya que permite calcular el valor de un activo, operación o negocio, de acuerdo con la riqueza que genere, no importando el escenario planteado, la capacidad o tamaño del negocio, ni la magnitud del riesgo asociado a la inversión.

- Se adapta a cualquier circunstancia: Para el autor, el VPN no encuentra problemas para evaluar cualquier tipo de proyecto o actividad, ya que su esquema de cálculo depende de la simple actualización de los flujos de caja para el momento inicial preestablecido.

- Por último, exige una evaluación cabal de los proyectos: No duda en afirmar que el mejor atributo de éste método es que obliga a realizar una buena evaluación del proyecto.

2.5.2.6. Tasa Interna de Retorno

Palacios (2005), página 152, define la Tasa Interna de Retorno, también conocida como TIR, como aquella tasa de descuento que hace que el valor actual de todos los flujos del modelo sean cero. El autor igualmente refleja que “se calcula de una forma iterativa,

asignando sistemáticamente diversos valores a la tasa de descuento en la fórmula de valor presente, hasta lograr la tasa que lo hace igual a cero”.

Para Najul (2006), es la segunda manera de hacer lectura del descuento de los flujos de caja de un negocio. Para este autor la TIR ofrece una fácil lectura de la rentabilidad prometida para un determinado proyecto.

En lo que coinciden ambos autores además de Blanco Adolfo (2008), es que si la TIR es mayor a cero entonces se puede suponer que el proyecto cubre con creces las expectativas de quienes invierten sus fondos. Si, por el contrario, la TIR es menor que la tasa de rendimiento esperada, entonces el proyecto deberá ser rechazado.

2.6 Tipo de Investigación o enfoque investigativo.

Para determinar el alcance de la investigación se tuvieron en cuenta variables como profundidad, finalidad, temporalidad y ámbito de aplicación.

- Según su profundidad:

Investigación Descriptiva: Este tipo de estudio busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de los fenómenos en análisis en un determinado contexto.

- Según su finalidad

Aplicada: El estudio se realizará en base a otras investigaciones cuyo objetivo principal ha sido la introducción de nuevos productos a distintos mercados.

- Según su temporalidad

Sincrónica: La investigación se realizará en un momento específico ya que no se estudiará el desarrollo evolutivo del producto en el mercado, sino que se analizará su viabilidad económica y comercial en un momento único.

- Según su contexto

De campo: Los individuos que conforman el mercado objetivo se estudiarán en su hábitat natural, es decir, en los lugares donde viven, trabajan y realizan sus actividades rutinarias. Bajo ninguna circunstancia serán extraídos de sus lugares naturales ya que los resultados que pretende la investigación están vinculados con variables indirectas que necesariamente influyen al objeto de análisis.

- Según su carácter

Cualitativo: El objetivo es reunir un conocimiento del comportamiento humano y las razones del comportamiento.

Cuantitativo: El objetivo es desarrollar y emplear modelos matemáticos, teorías y / o hipótesis relativas a los fenómenos.

- Según su Fuentes

Primarias: Los datos se extraen de una muestra de personas en la Empresa Bianco & Nero.

Secundarias: Se utilizarán libros de referencias para estudiar la viabilidad económica y comercial, como también la producción de un nuevo producto y el análisis de alimentos nutraceuticos.

- Según su naturaleza

Encuestas: Se tomarán datos que provienen de las manifestaciones verbales o escritas de los sujetos observados.

Empíricas: Se trabajarán con experiencias directas de las personas encuestadas. No habrá manipulación.

- Según su Amplitud

Micro Social: Se toma a una muestra de la Ciudad de Mendoza.

2.7 Hipótesis.

Hi: “La producción de un nuevo producto Turrón Nutraceutico es viable desde el punto de vista económico y comercial”

2.8 Variables.

2.8.1 Definición Conceptual de las variables

Viabilidad: Un estudio de viabilidad consiste en la recopilación, análisis y evaluación de diferentes tipos de información con el propósito de determinar el éxito o fracaso de un proyecto. También el estudio de viabilidad resulta útil para evaluar la posible ampliación o expansión de un negocio ya existente. En términos generales, los estudios de viabilidad buscan contestar la pregunta sobre si resulta deseable el establecer o ampliar una empresa a base del rendimiento económico que se obtendría de la misma.

- Viabilidad económica: Condición que evalúa la conveniencia de un sistema, proyecto o idea al que califica, atendiendo a la relación que existe entre los recursos empleados para obtenerlo y aquellos de los que se dispone. En muchas ocasiones, los recursos de los que se dispone para evaluar la viabilidad

económica vienen determinados por los que produce el propio sistema, proyecto o idea que se está evaluando, se lleva a cabo un análisis de rendimiento o rentabilidad interna.

- Viabilidad comercial: Condición que determina cuál será la aceptación y uso del producto y/o servicio. Determinación de mercado. El mercado es entidad que le permite a los oferentes (vendedores) y a los demandantes (compradores) establecer un vínculo comercial con el fin de realizar operaciones de diversa índole, acuerdos o intercambios. Se lleva a cabo un análisis de rendimiento o rentabilidad externa.

Producción: Actividad destinada a la fabricación, elaboración u obtención de bienes y servicios. En tanto la producción es un proceso complejo, requiere de distintos factores que pueden dividirse en tres grandes grupos, a saber: la tierra, el capital y el trabajo. La tierra es aquel factor productivo que engloba a los recursos naturales; el trabajo es el esfuerzo humano destinado a la creación de beneficio; finalmente, el capital es un factor derivado de los otros dos, y representa al conjunto de bienes que además de poder ser consumido de modo directo, también sirve para aumentar la producción de otros bienes. La producción combina los citados elementos para satisfacer las necesidades de la sociedad, a partir del reconocimiento de la demanda de bienes y servicios.

Con el fin de establecer un ordenamiento lógico de las variables se definen según su grado de jerarquía de la siguiente manera:

- Variable independiente: Viabilidad económica y comercial.
- Variables dependientes: La producción de Turrón Nutracéutico.

Esta relación demuestra que la producción del nuevo producto Turrón Nutracéutico se llevará a cabo de acuerdo a su viabilidad económica y comercial.

2.8.2 Definición Operacional de las variables

Viabilidad económica y financiera: Tanto el consumo promedio de los productos como la estimación de sus ventas serán obtenidos de estudios de relevamiento y estadísticos del mercado de Productos Nutracéuticos y de fuentes de información de la Empresa Bianco & Nero.

Viabilidad comercial y Producción: La medición de ambas variables se llevará a cabo a través de una encuesta a personas que demandan productos en la Empresa Bianco & Nero, en la Ciudad de Mendoza.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3. 1 Estudio Metodológico.

Con el propósito de responder a las preguntas de investigación planteadas y cumplir con los objetivos de estudio, es necesario desarrollar un diseño de investigación. En este caso el diseño cuantitativo que se utilizará es no experimental ya que se observará y analizará el comportamiento de las variables antes mencionadas en su contexto natural, sin manipulación de alguna de ellas. El período de tiempo en el que permanecerán bajo estudio obedece al modelo transversal, es decir que se analizarán en un momento único.

Dado el objetivo general que reviste el presente estudio, el diseño reunirá características descriptivas ya que es necesario indagar acerca de la incidencia de las variables bajo análisis en la población seleccionada.

Las mediciones se realizarán de acuerdo a métodos probabilísticos, en donde todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos.

Muestreo aleatorio simple: Se define la población y se confecciona una lista de todos los individuos, se concreta el tamaño de la muestra y se extraen al azar los elementos

3.2 Población y Muestra.

La recolección de datos se realizará sobre un segmento de la población del universo de habitantes de la ciudad de Mendoza. A partir de tal selección se estimará el tamaño óptimo de la muestra a la que se le realizará la encuesta.

Según el Censo 2010 realizado en Argentina por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), la provincia de Mendoza posee una población total de 1.741.610 habitantes, de los cuales 115.041 habitantes residen en la Ciudad de Mendoza. Se hará el relevamiento en este Municipio por encontrarse en él, la sede central de la Empresa Bianco & Nero y lugar de mayor concurrencia a la Empresa por parte de los clientes, esto permite calcular el tamaño de la muestra.

En un aspecto cualitativo, los atributos que se tendrán en cuenta son de género y edad: hombres y mujeres entre 10 y 90 años que residan en la Ciudad de Mendoza. El criterio que se utilizó para tal selección es la presunción de que en este del producto novedoso.

Finalmente para llegar a la población en estudio se utilizarán los siguientes datos extraídos del Censo de Población, Viviendas y Hogares 2010.

Tabla 2. Provincia de Mendoza, Departamento Capital. Año 2010

Edad	Población total	Sexo		Índice de masculinidad
		Varones	Mujeres	
Total	115.041	54.058	60.983	88,6
0-4	7.692	3.878	3.814	101,7
0	1.738	890	848	105,0
1	1.528	763	765	99,7
2	1.536	750	786	95,4
3	1.461	725	736	98,5
4	1.429	750	679	110,5
5-9	6.395	3.206	3.189	100,5
5	1.388	695	693	100,3
6	1.246	626	620	101,0
7	1.277	653	624	104,6
8	1.219	601	618	97,2
9	1.265	631	634	99,5
10-14	6.774	3.395	3.379	100,5
10	1.361	670	691	97,0
11	1.326	666	660	100,9
12	1.305	663	642	103,3
13	1.340	661	679	97,3
14	1.442	735	707	104,0
15-19	8.178	4.032	4.146	97,3
15	1.537	760	777	97,8
16	1.453	697	756	92,2
17	1.529	761	768	99,1
18	1.697	830	867	95,7
19	1.962	984	978	100,6
20-24	11.101	5.644	5.457	103,4
20	2.138	1.084	1.054	102,8
21	2.136	1.078	1.058	101,9
22	2.224	1.143	1.081	105,7
23	2.324	1.160	1.164	99,7
24	2.279	1.179	1.100	107,2
25-29	10.459	5.366	5.093	105,4
25	2.142	1.095	1.047	104,6
26	2.066	1.041	1.025	101,6
27	2.019	1.036	983	105,4
28	2.096	1.073	1.023	104,9
29	2.136	1.121	1.015	110,4
30-34	9.461	4.684	4.777	98,1
30	2.060	1.014	1.046	96,9
31	1.950	968	982	98,6
32	1.869	941	928	101,4
33	1.837	865	972	89,0
34	1.745	896	849	105,5
35-39	7.553	3.755	3.798	98,9
35	1.704	850	854	99,5
36	1.557	792	765	103,5
37	1.483	712	771	92,3
38	1.394	712	682	104,4
39	1.415	689	726	94,9
40-44	6.077	2.885	3.192	90,4
40	1.409	669	740	90,4
41	1.166	552	614	89,9
42	1.212	577	635	90,9
43	1.137	561	576	97,4
44	1.153	526	627	83,9

(Continuación...)

Edad	Población total	Sexo		Índice de masculinidad
		Varones	Mujeres	
45-49	5.965	2.705	3.260	83,0
45	1.180	551	629	87,6
46	1.157	531	626	84,8
47	1.167	523	644	81,2
48	1.216	555	661	84,0
49	1.245	545	700	77,9
50-54	6.313	2.914	3.399	85,7
50	1.305	603	702	85,9
51	1.266	605	661	91,5
52	1.237	562	675	83,3
53	1.288	592	696	85,1
54	1.217	552	665	83,0
55-59	6.242	2.786	3.456	80,6
55	1.258	565	693	81,5
56	1.275	569	706	80,6
57	1.297	590	707	83,5
58	1.199	526	673	78,2
59	1.213	536	677	79,2
60-64	5.765	2.467	3.298	74,8
60	1.322	577	745	77,4
61	1.167	502	665	75,5
62	1.157	489	668	73,2
63	1.068	451	617	73,1
64	1.051	448	603	74,3
65-69	4.794	1.990	2.804	71,0
65	1.144	484	660	73,3
66	983	405	578	70,1
67	990	414	576	71,9
68	841	347	494	70,2
69	836	340	496	68,5
70-74	3.737	1.492	2.245	66,5
70	884	377	507	74,4
71	755	282	473	59,6
72	727	294	433	67,9
73	707	288	419	68,7
74	664	251	413	60,8
75-79	3.424	1.245	2.179	57,1
75	755	301	454	66,3
76	708	261	447	58,4
77	620	229	391	58,6
78	698	231	467	49,5
79	643	223	420	53,1
80-84	2.808	938	1.870	50,2
80	635	227	408	55,6
81	601	192	409	46,9
82	571	186	385	48,3
83	545	187	358	52,2
84	456	146	310	47,1
85-89	1.591	498	1.093	45,6
85	405	123	282	43,6
86	389	122	267	45,7
87	340	105	235	44,7
88	257	77	180	42,8
89	200	71	129	55,0
90-94	580	151	429	35,2
90	172	53	119	44,5

(Continuación...)

Edad	Población total	Sexo		Índice de masculinidad
		Varones	Mujeres	
91	152	39	113	34,5
92	93	25	68	36,8
93	86	18	68	26,5
94	77	16	61	26,2
95-99	116	24	92	26,1
95	55	11	44	25,0
96	20	5	15	33,3
97	22	4	18	22,2
98	13	2	11	18,2
99	6	2	4	50,0
100 y más	16	3	13	23,1

Nota: la población total incluye a las personas viviendo en situación de calle.

El índice de masculinidad indica la cantidad de varones por cada 100 mujeres.

Fuente: Indec, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010

Del cuadro anterior se extrae el fragmento de población entre 10 y 90 años de edad, de género masculino y femenino.

Total de Población en Estudio: 93.363 personas

3.3 Selección de la Muestra

Finalmente, para determinar el tamaño óptimo de la muestra representativa se realizó el siguiente cálculo:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{i^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra.
- N = Tamaño de la población en estudio: 93.363 personas
- Z² = Coeficiente de confianza con que se va a trabajar (para un nivel de confianza de 95%, le corresponde a Z un valor en tabla de Gauss de distribución normal: 1,96.
- p: Prevalencia esperada del parámetro a evaluar: 70%= 0.7
- q: 1 – p= 1-70=30%=0.3
- i² = Posibilidad de error: 10%= 0.10. i²: 0,01

Se sustituyen los valores:

$$(1,96)^2 \times 93.363 \times 0.7 \times 0.3$$

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$(0.1)^2 \times (93.363-1) + (1,96)^2 \times 0.7 \times 0.3$$

$$3,8 \times 93.363 \times 0,21$$

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$0.01 \times 93.362 + 3.8 \times 0.21$$

$$74.503,67$$

$$n = \frac{\quad}{\quad} \quad n = 79,73 = 80 \text{ personas.}$$

$$933.62 + 0.798$$

Lo anteriormente expuesto, presentó como resultado final que se necesitarán para las encuestas a 80 personas de la Ciudad de Mendoza, Provincia de Mendoza, Argentina, a las cuales se les aplicarán los instrumentos de recolección de datos.

3.4. Instrumento de recolección de datos

Dado el enfoque de la investigación, la recolección de datos se llevará a cabo a través de la utilización de dos técnicas: recolección de datos de fuentes secundarias y cuestionario.

La técnica de recolección de datos de fuente externa consiste en recabar información de investigaciones realizadas con antelación a través de la revisión de documentos, registros públicos y archivos. Primero se localizan las fuentes disponibles y se extraen los datos de utilidad y luego se valora su interés para la toma de decisiones comerciales. Las fuentes de consulta pueden ser publicaciones de prensa especializada, revistas, boletines, libros o informes de investigación realizados por entidades públicas como Ministerios y Organismos Estatales o bien Entidades Privadas como Cámaras de Comercio, Asociaciones Empresariales y Asociaciones de Consumo.

El segundo instrumento a utilizar es el cuestionario (ver Anexo I: ENCUESTA TURRÓN NUTRACÉUTICO), el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto de las variables bajo análisis. La información recopilada con las encuestas permitirá analizar los datos obtenidos de la muestra de la población seleccionada y los resultados serán extrapolados a todo el conjunto de personas que conforman la población base de estudio.

Las preguntas incluidas en el cuestionario han sido pautadas con antelación y enlistadas formalmente, por lo cual el formato de la encuesta es estructurado, es decir que no permite que el encuestador incluya durante la entrevista cualquier otra indagación.

Por otra parte, el objetivo que persigue la encuesta se expone al inicio de la misma, no está oculto ni se descubre a medida que se avanza con las preguntas. Esta característica le da un carácter de no disfrazado al cuestionario.

En pos de responder a los objetivos de la investigación, el cuestionario se dividirá en dos partes de acuerdo a las variables que se pretende medir. En la primera se analizará la demanda. Las preguntas en esta sección serán descriptivas ya que recaban información acerca de hábitos de consumo actuales de los encuestados. Este análisis se fundamenta en el hecho de que no existe actualmente en el mercado el producto objeto de la presente investigación. Las preguntas N^oA1 y A2, se indaga acerca del consumo del turrón y turrón nutracéutico, serán cerradas y dicotómicas ya que el encuestado podrá elegir entre dos posibles respuestas. Es el caso de la frecuencia de consumo, lugar de compra habitual y atributos preferenciales que deben reunir los mismos –preguntas N^oA3, N^oA4, N^oA5, N^oA6- incluirán opciones de respuesta entre las cuales el público podrá elegir alguna o algunas de ellas.

La segunda parte del cuestionario tendrá como objetivo recoger información acerca del grado de aceptación y posibilidad de introducción del producto nuevo. Las preguntas en este caso serán exploratorias, es decir que indagarán acerca de las preferencias de los potenciales consumidores ante un producto novedoso. Cuando se indague acerca del conocimiento del producto y la propensión a consumirlo – preguntas N^o B1 y N^o B2- las preguntas serán cerradas dicotómicas, con la posibilidad de que el encuestado aclare el motivo de la alternativa escogida. En las preguntas N^o B3, N^o B4, N^o B5 y N^o B6 se consulta acerca de la presentación del producto, su precio sugerido, el medio para publicitarlo y la plaza donde distribuirlo respectivamente. Todas ellas serán también semi-cerradas, pero de opción múltiple entre las cuales podrá escoger sólo una de ellas.

Es importante aclarar que la selección de las unidades muestrales se realizará de forma probabilística, es decir, sin intervención de juicio o criterio del investigador. La modalidad escogida es aleatoria estratificada, donde se divide la población total en clases homogéneas por edad y se escoge una sub-muestra representativa de cada estrato, hasta completar el número total.

Para llevar a cabo tal procedimiento se utilizará personas contratadas para realizar encuestas, en rango de edad 25 a 32, relacionadas a las carreras de Marketing y comercialización, con el fin de poder implementar pasantías y la posibilidad de conocer el comportamiento de los consumidores. Luego se asignará un número a encuestar, a cada individuo y mediante un número aleatorio generado en calculadora, se elegirá a intervalos constantes todos los demás hasta completar el tamaño requerido por la muestra, es decir, 80 individuos, que visitarán Bianco & Nero, para disfrutar de los otros productos que ofrece la Empresa.

3.5. Validación y Confiabilidad

El presente segmento busca demostrar la coherencia entre la operacionalización de las variables y el instrumento de medición desarrollado. Es decir que se pretende asegurar tanto la validez como la confiabilidad del instrumento por parte de los expertos que lo examinaron.

La validación del instrumento se obtuvo a través del juicio de expertos, a fin de someter el modelo a la consideración y juicio de conocedores de la materia en cuanto a Marketing y Metodología se refiere. El proceso se desarrolló en dos etapas. En la primera, cada experto recibió una planilla de validación, donde se incluyeron los siguientes aspectos de información por cada ítem: Congruencia, claridad, tendenciosidad y pertinencia. Luego de la revisión por parte de los expertos, en una segunda etapa, se procedió a clasificar los ítems según el siguiente detalle: (a) en los ítems con 100% de coincidencia favorable entre los expertos, se dejaron incluidos en el cuestionario, (b) en los ítems donde hubo un 100% de coincidencia desfavorable entre los expertos se excluyeron del instrumento, (c) donde existió acuerdo parcial entre los expertos se revisaron los ítems, se reformularon y nuevamente se validaron.

Con respecto a la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos Hernández Sampieri (2006), plantean que una medición es confiable o segura, cuando aplicada repetidamente a un mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. Por ello con el fin de revisar, evaluar y determinar la confiabilidad del instrumento, se ejecutó una prueba piloto a un grupo individuos no incluidos en la muestra, en dos oportunidades diferentes. Realizadas ambas aplicaciones se compararon los resultados obtenidos y no se detectaron discrepancias, por lo tanto se consideró confiable el instrumento de recolección de datos.

En conclusión, para analizar la variable oferta se recolectarán datos mediante la consulta a fuentes secundarias externas. El cuestionario se utilizará para recoger

información relacionada con el grado de aceptación, la demanda y la viabilidad de introducción del nuevo producto. El mismo ha sido sometido a consideración de expertos en la materia y ha sido debidamente probado en grupos de control, por lo que está apto para administrarlo a la muestra seleccionada. A partir de los resultados que arroje el cuestionario se dispondrá la información en una base de datos y se evaluarán los resultados obtenidos en relación con los objetivos de investigación.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Recolección de datos

4.1.1. Oferta

4.1.1.1. Análisis del entorno

Para analizar el entorno en el cual insertar la idea-proyecto se utilizó la herramienta matricial Formación de Escenarios. Este análisis se desarrolló bajo una serie de supuestos a saber: En primer lugar, se tomó como horizonte de análisis el segundo semestre del presente año, período dentro del cual se presume que las variables mantendrán su comportamiento. Por otra parte se estableció como único objetivo el desarrollo de un nuevo producto y es en función de éste que se analizó si las condiciones del entorno resultarían favorables o desfavorables para llevarlo a cabo. En la tabla 2, se ven las variables seleccionadas se cuantifican en una escala según su grado de oportunidad o amenaza, donde 5 representa un entorno muy favorable, 4 favorable, 3 medianamente favorable, 2 desfavorable y 1 muy desfavorable.

Tabla 3. Análisis del Entorno

		Objetivo
		Desarrollo de un nuevo producto
Variables		
MACROENTORNO	Crecimiento de la Industria	5
	Grado de integración regional	5
	Diversidad del Mercado	3
	Nivel de ingresos de la población	3
	Propensión al gasto de la Población	3
MICROENTORNO	Rivalidad entre competidores	2
	Ingreso al sector de nuevos productos	2
	Poder negociador de proveedores	3
	Disponibilidad de sustitutos	2
	Poder negociador del cliente	2
TOTAL		30
PROMEDIO		3,10

Fuente: Elaboración propia en base a Ocaña

Tabla 4. Matriz de Impacto Cruzado

	Variables	Valor	Impacto (-) Amenazas				Impacto (+) Oportunidades				Probabilidad de ocurrencia
			Muy alto 1-1,48	Alto 1,5 - 1,99	Medio 2-2,49	Bajo 2,5- 2,99	Bajo 3-3,49	Medio 3,5- 3,99	Alto 4-4,49	Muy alto 4,5- 4,99	
MACROENTORNO	Crecimiento de Industria	5									70%
	Grado de integración regional	5									50%
	Diversidad del Mercado	3									70%
	Nivel de ingresos de la población	3									40%
	Propensión al gasto	3									30%
MICROENTORNO	Rivalidad entre competidores	3									60%
	Ingreso al sector de nuevos competidores	2									60%
	Poder negociador de proveedores	3									70%
	Disponibilidad de sustitutos	2									50%
	Poder negociador del cliente	2									70%

Fuente: Elaboración propia en base a Ocaña (2009)

El análisis del entorno arrojó un resultado de 3,10. Los valores de cada variable se volcaron en una segunda matriz de Impacto Cruzado expuesta en la tabla 3, para determinar el grado de impacto de cada una y su probabilidad de ocurrencia en cada caso. Luego, en dos matrices más de Impacto Positivo y de Impacto Negativo, se agruparon las variables.

Los cuadros 12 y 13 ponen de manifiesto las oportunidades y amenazas que hoy ofrece el entorno al proyecto y al desarrollo del objetivo establecido.

Como oportunidades se presentan el marcado crecimiento de la industria de alimentos funcionales, el alto grado de integración regional, la escasa diversidad del Mercado, del nivel de ingresos de la población, de la propensión al gasto de la población, el poder de negociación de proveedores y la rivalidad entre competidores.

Cuadro 12. Matriz de Impacto Positivo. Oportunidades.

Alto		<i>Crecimiento de la Industria</i>
		<i>Grado de integración Regional</i>
Impacto Favorable		<i>Rivalidad entre competidores</i>
Bajo	<i>Nivel de Ingresos de la Población</i>	<i>Diversidad del Mercado</i>
	<i>Propensión al gasto de la población</i>	<i>Poder de negociación de proveedores</i>
	Baja	Alta
	Probabilidad de Ocurrencia (%)	

Fuente: Elaboración propia en base a Ocaña (2009)

En el otro extremo se encuentran las amenazas que ponen en peligro el logro del objetivo. Ellas son: La posibilidad de que ingresen nuevos competidores al sector, el poder negociador de los clientes y la disponibilidad de sustitutos.

Cuadro 13. Matriz de Impacto Negativo. Amenazas.

Impacto Desfavorable	Alto		<i>Ingresos al sector de nuevos competidores</i> <i>Poder de negociación de los clientes</i> <i>Disponibilidad de Sustitutos</i>
	Bajo		
		Baja	Alta
		Probabilidad de Ocurrencia (%)	

Fuente: Elaboración propia en base a Ocaña (2009)

Continuando con el análisis del entorno, se elaboró la matriz FODA a partir de la evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno arriba analizadas y de los factores fuertes y débiles de la idea proyecto.

A través de una tabla de valoración se evaluaron las variables definitorias del atractivo del sector y de la posición competitiva (ver tabla 5). En la primera columna se dispusieron tales variables y se les asignó un peso ponderado. Luego se evaluó el desempeño de cada una a través de una escala del 1 al 5 (1 para muy desfavorable y 5 para muy favorable). La sumatoria de los valores de los factores arrojaron los siguientes resultados: 3.55 para la dimensión Posición Competitiva y 3.15 para el atractivo del sector.

Tabla 5. Análisis de la Posición Competitiva

Dimensión	Variables	Peso Ponderado	Calificación	Valor
Posición Competitiva	Imagen de Marca	0.35	4	1.40
	Innovación-Diferenciación	0.15	5	0.75
	Costos	0.15	2	0.30
	Participación en Mercado	0.10	1	0.10
	Calidad del Producto	0.25	4	1.00
TOTAL				3.55
Atractivo del Sector Industrial	Crecimiento de la Industria	0.15	5	0.75
	Grado de integración regional	0.05	5	0.25
	Diversidad del Mercado	0.15	3	0.45
	Nivel de ingresos de la población	0.10	3	0.30
	Propensión al gasto del público	0.20	3	0.60
	Rivalidad entre competidores	0.05	3	0.15
	Ingreso al sector de nuevos productos	0.05	2	0.10
	Poder negociador de proveedores	0.05	3	0.15
	Disponibilidad de sustitutos	0.10	2	0.20
	Poder negociador de Clientes	0.10	2	0.20
TOTAL				3.15

Fuente: Elaboración propia en base a Ocaña (2009)

El cuadro 14 presenta la construcción de la matriz. En el eje vertical se enlistaron las variables determinantes de la posición competitiva, es decir, aquellas que constituyen fortalezas y debilidades y en el horizontal se dispusieron aquellas que definieron el atractivo del sector, o sea, las oportunidades y amenazas del entorno. Luego, en cada cuadrante se sugirieron estrategias acordes a las combinaciones resultantes.

Cuadro 14. Matriz FODA

<p>Condiciones del Entorno</p> <p>Capacidades Internas</p>	<p>OPORTUNIDADES O1 Crecimiento de la Industria O2 Diversidad del Mercado O3 Nivel de Ingresos de la Población O4 Propensión al gasto del Público O5 Poder de negociación de los Proveedores O6 Rivalidad entre competidores</p>	<p>AMENZAS A1 Ingreso al sector de nuevos productos A2 Poder de negociación de los clientes A3 Disponibilidad de sustitutos</p>
<p>FORTALEZAS F1 Imagen de Marca F2 Innovación-Diferenciación F3 Calidad del Producto</p>	<p><u>Estrategia: Utilizar las fortalezas para maximizar las oportunidades:</u> - Estrategia de <u>diferenciación</u> destacando los atributos naturales del Turrón, como es la utilización de OPC. Se pretende concentrar la atención del cliente que consume productos amigables con la salud. - Incorporación en el mercado de una golosina como alimento funcional.</p>	<p><u>Estrategia: Minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades:</u> Utilización de la promoción por medio de la página web, folletería, degustaciones, participación en ferias, para impulsar la cultura de los alimentos funcionales, mostrando los beneficios para la salud.</p>
<p>DEBILIDADES D1 Costos D2 Participación en el Mercado</p>	<p><u>Estrategia: Utilizar las fortalezas para minimizar las amenazas:</u> - Poner gran énfasis en la estrategia de diferenciación reflejada en la utilización de antioxidantes. - Tratos comerciales con proveedores de otras provincias para abastecer las posibles faltas de materias primas. - No incorporar frutos secos para evitar la potencial falta de la materia prima y además las alergias alimenticias. - Incorporación en el mercado de la presentación CAMELO, para captar la atención de clientes.</p>	<p><u>Estrategia: Minimizar debilidades evitando las amenazas:</u> - Incorporación de línea industrial manteniendo los atributos del turrón. - Capacitación constante de los empleados, como también la incorporación de nuevos empleados para lograr la eficiencia y eficacia administrativa.</p>

Fuente: Elaboración propia basada en Kotler (2008)

Se determinaron diferentes estrategias, que permitirán posicionar la marca en el sector, manteniendo los atributos de innovación-diferenciación que presenta el Turrón Nutracéutico.

4.1.1.2. Análisis del sector de negocios

4.1.1.2.1. Productos Funcionales. Turrón Nutracéutico.

Las tendencias globales muestran un fuerte reconocimiento de los productos que acompañan la salud y sus cuidados, generando un crecimiento constante y la aparición de nuevos usos, consumos y hábitos de cereales. En este sentido, el proyecto “*Turrón Nutracéutico*” cuenta con la posibilidad de abarcar con grandes beneficios estas tendencias, a través de la utilización de un dulce, reconocido mundialmente, como es el turrón acompañado de un antioxidante que genera beneficios para la salud.

Mercado internacional

En cuanto a la evolución de los mercados internacionales del producto, para el año 2007, el mercado de alimentos funcionales a nivel global alcanzó los US\$72,3 billones con una tasa de crecimiento compuesta anual (“*Compounded Annual Growth Rate*” o CAGR por sus siglas en Inglés) del 5,7% entre 2007 y 2012. En 2007, Europa mostraba una participación del 11,7%, USA evidenciaba 37,7% de participación y, por último, Asia Pacífico contaba con una participación del 50,6%. (Cóccaro, 2010)

Cuadro 15. Mercado de Alimentos Funcionales (US\$ millones) en Estados Unidos, Europa y Asia Pacífico 2007 – 2012

	2007	2012	CAGR (%)
Estados Unidos	27.230,5	36.653,0	6,1
Europa	8.476,9	10.667,3	4,7
Asia - Pacífico	36.616,4	48.027,7	5,6
Total	72.323,8	95.348,0	5,7

Fuente: Desarrollo de Nuevos Productos. Alimentos Funcionales y Novel Food. Lic. Graciela Clara Cóccaro

Respecto a América Latina, el mercado alcanzó los US\$ 7,8 mil millones en 2011, desde US \$ 6,6 mil millones en 2007, con tasa compuesta anual (CAGR) de 4,2% durante 2007 – 2011. (Sandhya, 2012)

Dentro de la clasificación anteriormente comentada de *Alimentos funcionales, productos enriquecidos* el Turrón Nutracéutico se ubica en el mercado de los cereales.

El mercado de cereales se divide en tres categorías: cereales para desayuno, barras de cereal y avenas. La avena representa el 17% del mercado, con 2.500 toneladas al año; las barras el 27%, con una venta de 3.800 toneladas al año, y el 56% restante corresponde a los cereales para desayuno, con 8.000 toneladas al año (Mediterránea., 2011)

Mercado interno

En Argentina las barras de cereales no son consideradas aún como productos de primera necesidad, es decir no integran la canasta básica de alimentos; sin embargo, como sucede en el resto del mundo, la conciencia por el cuidado de la salud también se ha instalado en el país, y al igual que los cereales para el desayuno son vistos como productos sanos y nutritivos. En este escenario, se prevé que el mercado interno se abre paulatinamente al consumo de barras de cereales. Desde el lanzamiento en el mercado argentino, las barras de cereales han sido aceptadas rápidamente, asociadas a lo natural y al cuidado de la salud.

Países exportadores

Los diez primeros exportadores de cereales han concentrado, en promedio, una participación del 72% respecto al volumen total comercializado y del 79%, en cuanto al valor. De ellos, Alemania, el Reino Unido, Francia, los Estados Unidos y Canadá han sido los principales vendedores hasta el 2009 (considerando el quinteto de años 2005-2009).

Desde el año 2006 las exportaciones argentinas de cereales superan las 10 mil toneladas anuales, ostentando una tendencia creciente, tanto en volumen como en valor. En 2009 se exportaron 12 mil toneladas por un valor promedio, para el quinquenio 2005-2009.

En 2009 el principal destino de las exportaciones de cereales en valor fue Chile (18,1%), se ubicó en segundo lugar la República Dominicana (13,8%) y Uruguay (12,5%) resultó el tercer destino en importancia.

Tabla 6. Destino de Exportaciones Argentinas 2009

Destino de las exportaciones argentinas 2009				
País exportador	Toneladas	Millones US\$	Participación	
			Volumen	Valor

1	Reino Unido	225218	681	13%	19%
2	Alemania	268401	653	16%	18%
3	Estados Unidos	210731	408	13	11
4	Francia	120176	341	7	9
5	Canadá	216421	301	13	8
6	Bélgica	87106	214	5	6
7	México	56072	175	3	5
8	China	63801	128	4	4
9	Australia	65369	75	4	2
10	Guatemala	28318	56	2	2
-	Otros	332465	608	20	17
Total de exportaciones mundiales de 2009		1674076	3640	Concentración de los primeros 10 exportadores	
				80	83

Fuente: Oportunidades de generación de ingresos, empleo y divisas: el caso de los Cereales para Desayuno y Barras de Cereales. Autores: Juan Manuel Garzón.

Valentina Rossetti. Febrero de 2011. IERAL de Fundación Mediterránea.

Para determinar la información mostrada en la tabla anterior se consideran las posiciones arancelarias 190410 y 190420, que incluyen los siguientes productos: *“Productos a base de cereales, obtenidos por inflado o tostado”* y *“Preparaciones alimenticias obtenidas con copos de cereales sin tostar o con mezclas de copos de cereales sin tostar y copos de cereales tostados o cereales inflados”*.

Importaciones argentinas

Según datos de Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, en 2009 se importó un total de 5.347 toneladas por valor de US\$ FOB 9 millones, lo que significó respecto a 2005 un incremento del 37,4% y 74,7%, año 2009.

A lo largo del período 2005-2009, el mayor volumen anual de importaciones de Argentina se concentró en los *“productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado de cereales”*. En el quinquenio 2005-2009, estos productos registraron una participación anual promedio del 77,9%, respecto al total de cereales importados.

En 2009, los tres principales proveedores externos de cereales para el desayuno concentraron más del 96% del volumen total importado (y el 93,4% del valor). El más importante exportador fue Brasil, cuyos productos alcanzaron una participación del 58% respecto al volumen total importado ese año (59,7% del valor). Le siguieron Chile con el 29,8% (26,1% del valor) y Estados Unidos con el 8,2% (7,8% del valor).

4.1.2. Demanda

4.1.2.1. Comportamiento de la muestra

Los hábitos de consumo de la muestra encuestada en relación con los componentes del nuevo producto arrojaron una serie de resultados en cuanto a su demanda y grado de aceptación.

Respecto del consumo de Turrón/barras de cereales, el 79.51 % de los encuestados afirmó que consume turrón/barras de cereales, de las personas encuestadas, el mayor consumo, lo realizan mujeres entre 25-60 años en un 53.37 % (ver tabla 7). El mayor porcentaje en cuanto a la frecuencia de consumo del turrón, es mensualmente, mayoritariamente en mujeres entre 25-60 años en un 58.78 % (ver tabla 8).

Tabla 7. Consumo turrón/barras de cereales

CANTIDAD DE ENCUESTADOS	19 MUJERES ENTRE 12-22 AÑOS 117 MUJERES ENTRE 25-60 AÑOS		6 HOMBRES ENTRE 12-22 AÑOS 63 HOMBRES ENTRE 32-54 AÑOS	
1.- ¿Consume turrón/barras cereales?	SI: 163 PERSONAS – 79.51%		NO: 42 PERSONAS – 20.49%	
Porcentajes	19 Mujeres entre 12-22 años	11.66 %	0 Mujeres entre 12-22 años	0 %

	87 Mujeres entre 25-60 años	53.37 %	30 Mujeres entre 25-60 años	71.43 %
	6 Hombres entre 12-22 años	3.68 %	0 Hombres entre 12-22 años	0 %
	51 Hombres entre 32-54 años	31.29 %	12 Hombres entre 32-54 años	28.57 %

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Frecuencia de consumo de turrón

CANTIDAD DE ENCUESTADOS	19 MUJERES ENTRE 12-22 AÑOS 117 MUJERES ENTRE 25-60 AÑOS (87)				6 HOMBRES ENTRE 12-22 AÑOS 63 HOMBRES ENTRE 32-54 AÑOS (51)			
4.- ¿Con qué frecuencia consume Ud. Turrón? a) Diariamente b) Semanalmente c) Mensualmente d) Ocasionalmente	0 PERSONAS DIARIAMENTE 0 %		32 PERSONAS SEMANALMENTE 19.63 %		131 PERSONAS MENSUALMENTE 80.37 %		0 PERSONAS OCASIONALMENTE 0 %	
Porcentajes	0 Mujeres entre 12-22 años	0 %	12 Mujeres entre 12-22 años	37.5 %	7 Mujeres entre 12-22 años	5.34 %	0 Mujeres entre 12-22 años	0 %
	0 Mujeres entre 26-60 años	0 %	10 Mujeres entre 26-60 años	31.25 %	77 Mujeres entre 26-60 años	58.78 %	0 Mujeres entre 26-60 años	0 %
	0 Hombres entre 12-22 años	0 %	0 Hombres entre 12-22 años	0 %	6 Hombres entre 12-22 años	4.58 %	0 Hombres entre 12-22 años	0 %
	0 Hombres entre 32-54 años	0 %	10 Hombres entre 32-54 años	31.25 %	41 Hombres entre 32-54 años	31.30 %	0 Hombres entre 32-54 años	0 %

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al lugar de compra habitual del turrón, el público mostró preferencia por los quioscos, y en un porcentaje mayor (43.86 %), mujeres entre 25-60 años.

Tabla 9. Lugar de compra habitual de turrón

CANTIDAD DE ENCUESTADOS	19 MUJERES ENTRE 12-22 AÑOS 117 MUJERES ENTRE 25-60 AÑOS (87)		6 HOMBRES ENTRE 12-22 AÑOS 63 HOMBRES ENTRE 32-54 AÑOS (51)			
3.- ¿Dónde lo compra habitualmente? a) Supermercado b) Tienda especializada c) Tienda tradicional: Quiosco	Supermercados: 49 PERSONAS – 30.06 %		Tienda especializada 0 PERSONAS – 0 %		Tienda tradicional: Quiosco 114 PERSONAS – 69.94 %	
Porcentajes	0 Mujeres entre 12-22 años	0 %	0 Mujeres entre 12-22 años	0 %	19 Mujeres entre 12-22 años	16.67 %
	37 Mujeres entre 26-60 años	75.51 %	0 Mujeres entre 26-60 años	0 %	50 Mujeres entre 26-60 años	43.86 %
	0 Hombres entre 12-22 años	0 %	0 Hombres entre 12-22 años	0 %	6 Hombres entre 12-22 años	5.26 %
	12 Hombres entre 32-54 años	24.49 %	0 Hombres entre 32-54 años	0 %	39 Hombres entre 32-54 años	34.21 %

Fuente: Elaboración propia

Los cuadros expuestos hasta el momento dieron a conocer el comportamiento del Público Mendocino en cuanto a la demanda actual del producto Turrón/barras de cereales. A continuación se exponen los resultados correspondientes a la segunda parte de la encuesta, los cuales definen si el nuevo producto resulta atractivo para los clientes potenciales y si es viable o no su introducción en el Mercado.

En el cuestionario se indaga acerca de haber probado el producto y el 87.73 % de los encuestados respondió negativamente (ver tabla 10). Sin embargo, cuando se les preguntó si estarían dispuestos a consumirlo, el 100% respondió de manera afirmativa.

Tabla 10. Prueba del producto

CANTIDAD DE ENCUESTADOS	19 MUJERES ENTRE 12-22 AÑOS 117 MUJERES ENTRE 25-60 AÑOS (87)		6 HOMBRES ENTRE 12-22 AÑOS 63 HOMBRES ENTRE 32-54 AÑOS (51)	
3.- ¿Ha probado Ud. el Turrón Nutracéutico? a) Si b) No	SI: 20 PERSONAS – 12.27 %		NO: 143 PERSONAS – 87.73 %	
Porcentajes	0 Mujeres entre 12-22 años	0 %	19 Mujeres entre 12-22 años	13.29 %

	12 Mujeres entre 25-60 años	60.00 %	75 Mujeres entre 25-60 años	52.45 %
	0 Hombres entre 12-22 años	0 %	6 Hombres entre 12-22 años	4.19 %
	8 Hombres entre 32-54 años	40.00 %	43 Hombres entre 32-54 años	30.07 %

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Predisposición a consumir el nuevo producto

CANTIDAD DE ENCUESTADOS	19 MUJERES ENTRE 12-22 AÑOS 117 MUJERES ENTRE 25-60 AÑOS (87)	6 HOMBRES ENTRE 12-22 AÑOS 63 HOMBRES ENTRE 32-54 AÑOS (51)		
4.- ¿Estaría Ud. dispuesto a consumir el producto Turrón Nutracéutico? a) Si b) No	SI: 143 PERSONAS – 100 %	NO: 0 PERSONAS – 0 %		
Porcentajes	19 Mujeres entre 12-22 años	13.29 %	0 Mujeres entre 12-22 años	0 %
	75 Mujeres entre 25-60 años	52.45 %	0 Mujeres entre 25-60 años	0 %
	6 Hombres entre 12-22 años	4.19 %	0 Hombres entre 12-22 años	0 %
	43 Hombres entre 32-54 años	30.07 %	0 Hombres entre 32-54 años	0 %

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la presentación del producto, considerando el formato caramelo y el formato clásico de turrón, los encuestados prefirieron clásico de turrón. En la tabla 12, se puede apreciar que un 51.53 % de las personas encuestadas se inclinó por esta opción.

Tabla 12. Presentación del producto nuevo

CANTIDAD DE ENCUESTADOS	19 MUJERES ENTRE 12-22 AÑOS	6 HOMBRES ENTRE 12-22 AÑOS
-------------------------	-----------------------------	----------------------------

	117 MUJERES ENTRE 25-60 AÑOS (87)	63 HOMBRES ENTRE 32-54 AÑOS (51)		
5.- En caso que la respuesta sea afirmativa, ¿cuál considera Ud. que sería la presentación más adecuada para su consumo? a) Formato caramelo: de 3cm x 3cm x 11mm. 10 gramos. b) Formato clásico de turrón: de 5cm x 30cm x 11mm. 150 gramos.	Formato caramelo: de 3cm x 3cm x 11mm. 10 gramos: 79 PERSONAS – 48.47 %	Formato clásico de turrón: de 5cm x 30cm x 11mm. 150 gramos: 84 PERSONAS – 51.53 %		
Porcentajes	12 Mujeres entre 12-22 años	15.19 %	7 Mujeres entre 12-22 años	8.33 %
	29 Mujeres entre 25-60 años	36.71 %	58 Mujeres entre 25-60 años	69.05 %
	0 Hombres entre 12-22 años	0 %	6 Hombres entre 12-22 años	7.14 %
	38 Hombres entre 32-54 años	48.10 %	13 Hombres entre 32-54 años	15.48 %

Fuente: Elaboración propia

El rango de precio preferido fue el de \$7 a \$12 para el formato caramelo, y \$ 30 a \$35 para el formato clásico de turrón.

Tabla 13. Precio sugerido de los productos

CANTIDAD DE ENCUESTADOS	19 MUJERES ENTRE 12-22 AÑOS 117 MUJERES ENTRE 25-60 AÑOS (87)	6 HOMBRES ENTRE 12-22 AÑOS 63 HOMBRES ENTRE 32-54 AÑOS (51)
6.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este nuevo producto? a) Formato caramelo: de 3cm x 3cm x 11mm. 10 gramos. a) \$4 a \$ 6 b) \$ 7 a \$ 12 b) Formato clásico de turrón: de 5cm x 30cm x 11mm. 150 gramos a) \$ 20 a \$25	a) Formato caramelo: de 3cm x 3cm x 11mm. 10 gramos. a) \$4 a \$ 6: 25 PERSONAS b) \$ 7 a \$ 12: 138 PERSONAS	b) Formato clásico de turrón: de 5cm x 30cm x 11mm. 150 gramos a) \$ 20 a \$25: 50 PERSONAS b) \$ 30 a \$35: 83 PERSONAS c) \$ 40 a \$45: 30 PERSONAS

b) \$ 30 a \$35 c) \$ 40 a \$45							
Porcentajes	Mujeres entre 12- 22 años	a) \$4 a \$ 6	b) \$ 7 a \$	Mujeres entre 12- 22 años	a) \$ 20 a \$25	b) \$ 30 a \$35	c) \$ 40 a \$45
		19	0		19	0	0
	Mujeres entre 25- 60 años	0	87	Mujeres entre 25- 60 años	25	32	30
	Hombres entre 12- 22 años	6	0	Hombres entre 12- 22 años	6	0	0
Hombres entre 32- 54 años	0	51	Hombres entre 32- 54 años	0	51	0	

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de las encuestas muestran una preferencia por los medios informáticos, para publicitar el producto, considerando la apreciación por la marca Bianco & Nero. El 63.19 % de las personas eligieron como medio de difusión internet, en lugar de medios impresos, radio o televisión

Tabla 14. Medio publicitario del producto nuevo

CANTIDAD DE ENCUESTADOS	19 MUJERES ENTRE 12-22 AÑOS 117 MUJERES ENTRE 25-60 AÑOS (87)		6 HOMBRES ENTRE 12-22 AÑOS 63 HOMBRES ENTRE 32-54 AÑOS (51)	
7.- ¿En qué medios le gustaría que se promocionara este producto? a) TV b) Radio c) Internet d) Medios Impresos	a) TV: 32 PERSONAS 19.63 %	b) Radio: 0 PERSONAS 0 %	c) Internet: 103 PERSONAS 63.19 %	d) Medios Impresos: 28 PERSONAS 17.18 %
Porcentajes	0 Mujeres entre 12-22 años	0 %	0 Mujeres entre 12-22 años	0 %
	19 Mujeres entre 12-22 años	5.34 %	0 Mujeres entre 12-22 años	0 %

	19 Mujeres entre 26-60 años	0 %	0 Mujeres entre 26-60 años	31.25 %	40 Mujeres entre 26-60 años	58.78 %	28 Mujeres entre 26-60 años	0 %
	0 Hombres entre 12-22 años	0 %	0 Hombres entre 12-22 años	0 %	6 Hombres entre 12-22 años	4.58 %	0 Hombres entre 12-22 años	0 %
	13 Hombres entre 32-54 años	0 %	0 Hombres entre 32-54 años	31.25 %	38 Hombres entre 32-54 años	31.30 %	0 Hombres entre 32-54 años	0 %

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, los resultados de las encuestas marcaron que un 46% de la población encuestada prefiere adquirir este producto en las góndolas de supermercados.

Tabla 15. Distribución del producto nuevo

CANTIDAD DE ENCUESTADOS	19 MUJERES ENTRE 12-22 AÑOS 117 MUJERES ENTRE 25-60 AÑOS (87)		6 HOMBRES ENTRE 12-22 AÑOS 63 HOMBRES ENTRE 32-54 AÑOS (51)			
8.- ¿Dónde le gustaría a Ud. adquirir este producto? a) Supermercado b) Tienda especializada c) Tienda tradicional: Quiosco	Supermercados: 27 PERSONAS – 16.56 %		Tienda especializada 111 PERSONAS – 68.10 %		Tienda tradicional: Quiosco 25 PERSONAS – 15.34 %	
Porcentajes	0 Mujeres entre 12-22 años	0 %	0 Mujeres entre 12-22 años	0 %	19 Mujeres entre 12-22 años	76.00 %
	15 Mujeres entre 26-60 años	55.56 %	72 Mujeres entre 26-60 años	64.86 %	0 Mujeres entre 26-60 años	0 %
	0 Hombres entre 12-22 años	0 %	0 Hombres entre 12-22 años	0 %	6 Hombres entre 12-22 años	24.00 %

	12 Hombres entre 32-54 años	44.44 %	39 Hombres entre 32-54 años	35.14 %	0 Hombres entre 32-54 años	0 %
--	-----------------------------------	---------	-----------------------------------	------------	----------------------------------	-----

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Mercado Objetivo

De acuerdo a los cuadros 12, consumo de Turrón/barras de cereales y cuadro 13 frecuencia de consumo del turrón, se puede apreciar que se ha dividido el mercado objetivo de productos nutracéuticos, según rangos de edad y sexo a saber: Mujeres y hombres entre 12 y 22 años de edad, mujeres entre 25 y 60 años de edad y hombres entre 32 y 54 años de edad.

Respecto del consumo de Turrón/barras de cereales, el 79.51 % de los encuestados afirmó que consume turrón/barras de cereales, de las personas encuestadas, el mayor consumo, lo realizan mujeres entre 25-60 años en un 53.37 %. El mayor porcentaje en cuanto a la frecuencia de consumo del turrón, mayoritariamente en mujeres entre 25-60 años en un 58.78 %.

En la etapa de microsegmentación, se escogieron los atributos con los cuales diferenciar el producto a partir de aquellos más valorados por los segmentos de mayor consumo, cuyos resultados se muestran en la tabla 16.

Tabla 16. Matriz de microsegmentación de turrón/barras de cereales

CANTIDAD DE ENCUESTADOS	19 MUJERES ENTRE 12-22 AÑOS 117 MUJERES ENTRE 25-60 AÑOS (87)		6 HOMBRES ENTRE 12-22 AÑOS 63 HOMBRES ENTRE 32-54 AÑOS (51)			
2.- ¿Qué atributos tiene en cuenta a la hora de elegir un turrón? a) Precio b) Calidad c) Presentación d) Marca e) Otra. ¿Cuál?	Precio/calidad/marca: 136 PERSONAS – 83.43 %		Marca/presentación: 22 PERSONAS – 13.50 %		Presentación: 5 PERSONAS – 3.07 %	
Porcentajes	3 Mujeres entre 12-22 años	2.20 %	16 Mujeres entre 12-22 años	72.73 %	0 Mujeres entre 12-22 años	0 %
	87 Mujeres entre 26-60 años	63.97 %	0 Mujeres entre 26-60 años	0 %	0 Mujeres entre 26-60 años	0 %

	0 Hombres entre 12-22 años	0 %	6 Hombres entre 12-22 años	27.27 %	0 Hombres entre 12-22 años	0 %
	46 Hombres entre 32-54 años	33.83 %	0 Hombres entre 32-54 años	0 %	5 Hombres entre 32-54 años	100 %

Fuente: Elaboración propia basado en Ocaña (2000)

En las tablas anteriores se visualiza que los segmentos de mujeres que abarcan el rango de edades entre 26 y 60 años de edad, prefieren que el turrón, reúna los atributos de precio, calidad y marca respectivamente sobre los demás atributos relacionados con la presentación sobre los que se indagó.

4.2. Interpretación de datos recopilados

La presente investigación fue abordada desde un enfoque de marketing, donde se priorizó conocer y definir al mercado meta para luego adecuar el producto a sus necesidades y preferencias.

En primer lugar se analizaron las características del consumidor potencial y del sector de negocios donde se inserta la idea-proyecto, es decir, su entorno y el atractivo del sector de negocios en particular. Este análisis permitió por un lado definir el comportamiento del público mendocino ante los componentes del producto y por el otro establecer las características que presenta el mercado actual ante la inminente introducción del nuevo producto.

En una segunda instancia, con la información recopilada se estableció el mercado al cual dirigir el producto mediante el proceso de segmentación y se definieron las cualidades distintivas que el producto debe reunir de acuerdo a las preferencias que la población encuestada mostró en cuanto a precio, calidad, presentación y marca.

Finalmente, se procedió a dar forma a las estrategias genéricas en sus correspondientes niveles y a las específicas de cada componente del marketing mix.

4.2.1. Caracterización del comportamiento del público mendocino

Los resultados de la encuesta dieron a conocer las costumbres y preferencias del público objetivo respecto del consumo de turrón/barras de cereales. El 79.51% de las personas encuestadas cuya edad se ubica en el rango de 12 a 60 años, consumen turrón/barras de cereales, teniendo el mayor consumo, lo realizan mujeres entre 25 y 60 años de edad.

El lugar donde generalmente los adquieren es en quioscos, pero a la hora de elegir Turrón Nutracéutico, recurren a tiendas especializadas.

En cuanto a la predisposición a consumirlos, el 100% respondió de manera afirmativa. La presentación preferida es el formato clásico de turrón, a un precio entre \$ 30 a \$35.

4.2.2. Análisis del Sector de Negocios

Las tendencias globales muestran un fuerte reconocimiento de los productos que acompañan la salud y sus cuidados, generando un crecimiento constante y la aparición de nuevos usos, consumos y hábitos de cereales. En este sentido, el proyecto “*Turrón Nutracéutico*” cuenta con la posibilidad de abarcar con grandes beneficios estas tendencias, a través de la utilización de un dulce, reconocido mundialmente, como es el turrón acompañado de un antioxidante que genera beneficios para la salud.

En Argentina las barras de cereales no son consideradas aún como productos de primera necesidad, es decir no integran la canasta básica de alimentos; sin embargo, como sucede en el resto del mundo, la conciencia por el cuidado de la salud también se ha instalado en el país, y al igual que los cereales para el desayuno son vistos como productos sanos y nutritivos. En este escenario, se prevé que el mercado interno se abre paulatinamente al consumo de barras de cereales. Desde el lanzamiento en el mercado argentino, las barras de cereales han sido aceptadas rápidamente, asociadas a lo natural y al cuidado de la salud.

En cuanto al entorno inmediato del proyecto y el macro-entorno, el mismo se analizó a través de la matriz de construcción de escenarios. El resultado obtenido dio un valor que dentro de la escala establecida define un entorno medianamente favorable para lograr el objetivo de introducción del producto. Es decir que resulta conveniente aprovechar las oportunidades actuales y atenuar las amenazas con acciones como distribuirlo en el mercado regional y realizar fuertes campañas de publicidad y promoción.

En adición a ello, a través de la elaboración de la matriz FODA se plantearon una serie de medidas acordes a las combinaciones de las variables que definen tanto el atractivo del sector como la posición competitiva de la idea-proyecto. La primera dimensión mostró un predominio de oportunidades sobre amenazas y las segunda, de fortalezas sobre debilidades. La intersección de ambas dio como resultado la aplicación de *Estrategia: Utilizar las fortalezas para maximizar las oportunidades*, por lo cual se plantea 2 estrategias:

- Estrategia de diferenciación destacando los atributos naturales del Turrón, como es la utilización de OPC. Se pretende concentrar la atención del cliente que consume productos amigables con la salud.
- Incorporación en el mercado de una golosina como alimento funcional.

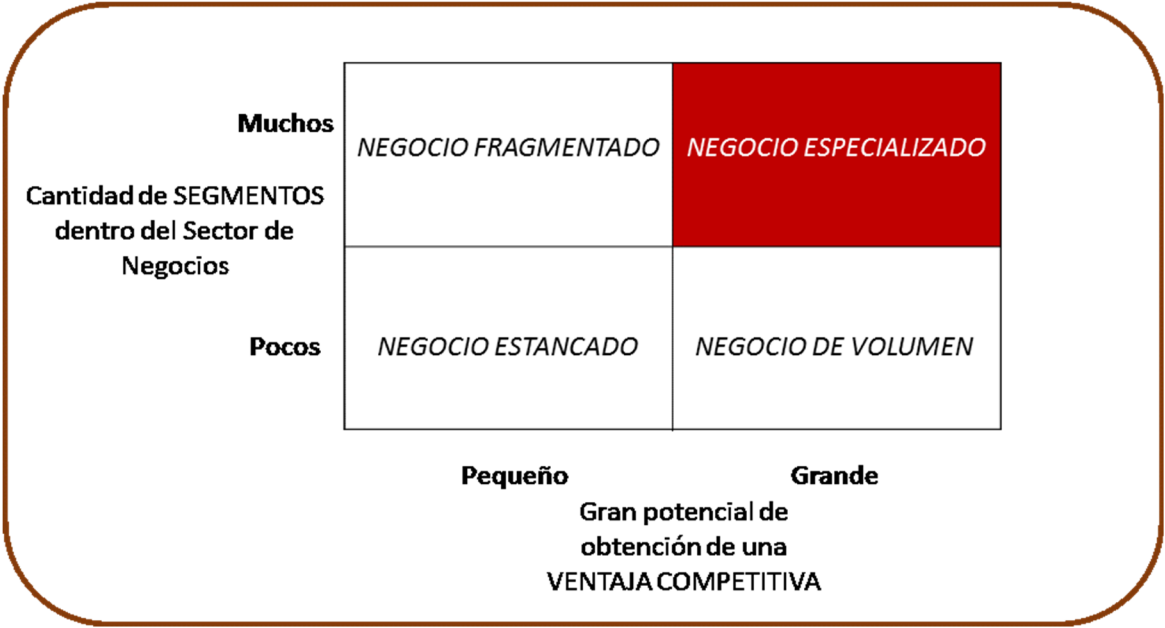
Estas permitirán posicionar la marca en el sector, manteniendo los atributos de innovación-diferenciación que presenta el Turrón Nutracéutico.

En segundo lugar se caracterizó el sector de negocio donde está inserto el proyecto. El tipo de sector se definió a través de las variables cantidad de segmentos y posibilidad de obtención de una ventaja competitiva. Para evaluar la cantidad de segmentos se tomó como referencia el resultado de las encuestas, las cuales mostraron preferencia hacia los atributos de diferenciación del producto. Este aspecto posibilita la creación de varios segmentos de negocios.

La segunda variable de potencial de logro de una ventaja competitiva resultó alta, ya que al valorar aspectos relacionados con la diferenciación se infiere que el público está dispuesto a pagar un plus por un producto distintivo y que se adecue a sus necesidades.

En el cuadro 16 se ubican ambas variables en sus respectivos ejes y dan como resultado un tipo de negocio especializado. Por un lado, el alto potencial de obtener una ventaja competitiva, y por el otro la amplia variedad de segmentos en el sector.

Cuadro 16. Tipología de Segmentos de Negocios



Fuente: Elaboración propia basado en Kotler (2008)

Por último se define la etapa del ciclo de vida donde se encuentra el segmento de negocio. El turrón nutracéutico constituye una innovación en el mercado, por lo que se conforma un sector de negocio naciente. Es importante mencionar que si el nuevo producto resulta atractivo es posible que aparezcan rivales y que se pretenda igualar al mismo con productos sustitutos. Por otra parte, el poder negociador de proveedores y clientes es alto en esta etapa, dado que la incorporación definitiva del producto en el mercado requiere de proveedores con disponibilidad de materia prima e insumos requeridos y de clientes que lo adopten.

La aplicación de la matriz ADL donde se conjuga la posición competitiva de la empresa y el grado de madurez del sector ubicó a la idea-proyecto en una zona de desarrollo natural. En el eje de abscisas, define una posición favorable y en el de ordenadas la madurez del sector se posiciona en una fase naciente (ver Cuadro 17).

Las recomendaciones de la matriz en este caso sugieren una elección selectiva de los atributos más valorados por el cliente y una consecuente mejora de los mismos en los productos ofrecidos. En concordancia con ello, el producto final combinará los atributos diferenciales preferidos por el público encuestado: precio del producto, calidad del producto e imagen de marca.

Cuadro 17. Matriz ADL

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Posición dominante	Desarrollo natural			
Posición fuerte				
Posición favorable			Selección	
Posición débil				
Posición marginal				Abandono

Fuente: Elaboración propia basada en Consultora Arthur D. Little

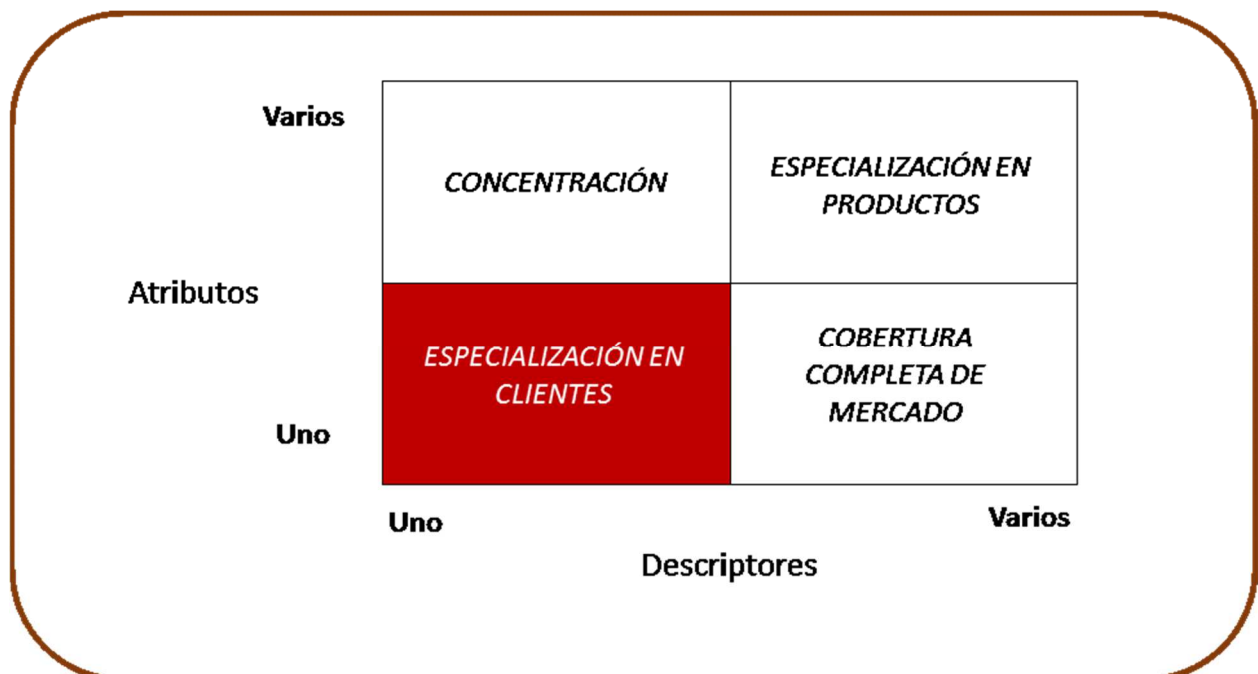
4.2.3. Definición del Mercado Objetivo

La definición del público al cual dirigir el producto se realizó mediante el proceso de segmentación. En primer lugar se dividió al mercado por rangos de edades y se escogió aquel de mayor consumo, cuyos atributos más valorados fueron de precio, calidad y

marca respectivamente sobre los demás atributos relacionados con la presentación sobre los que se indagó.

La representación de tal resultado se expone en el cuadro 18 en la matriz Atributos/Descriptoros. Primero se establece la posición en el eje vertical de acuerdo a la cantidad atributos que reunirá el producto, y luego en el eje horizontal se define la cantidad de segmentos a atender. Las coordenadas se interceptan en el cuadrante de especialización en clientes ya que se atenderá el segmento de mujeres que abarcan el rango de edades entre 26 y 60 años de edad, que prefieren que el turrón, reúna los atributos de precio, calidad y marca respectivamente.

Cuadro 18. Matriz Atributos/Descriptoros



Fuente: Elaboración propia basado en McCarthy (2001)

4.2.4. Formulación de Estrategias

Dadas las características del mercado objetivo definido, las estrategias que a continuación se definan estarán orientadas hacia un nicho de mercado conformado por mujeres que abarcan el rango de edades entre 26 y 60 años.

En un nivel competitivo resulta conveniente aplicar estrategias de enfoque para atender al nicho de mercado seleccionado. En el proceso de segmentación la muestra escogida mostró preferencia por atributos relacionados con el precio, calidad y marca, por lo tanto, las estrategias estarán orientadas a la diferenciación, potenciando la marca Bianco & Nero, que permite posicionar el producto nuevo, en el público objetivo.

En un nivel de participación, la selección de las estrategias requiere del resultado arrojado por la matriz FODA utilizada en el análisis del sector industrial. El mismo manifestó un predominio de oportunidades y de fortalezas sobre debilidades y amenazas. Esto permite posicionar la marca en el sector, manteniendo los atributos de innovación-diferenciación que presenta el Turrón Nutracéutico.

4.2.5. Marketing Mix

4.2.5.1. Producto

El producto a comercializar es una golosina muy difundida como es el turrón, adicionada con un antioxidante como principio activo natural. Dicho antioxidante se denomina extracto de semilla de uva, o bien OPC (**ProantocianidinaOligomérica**), logrando así un TURRÓN NUTRACÉUTICO, como producto que proporciona beneficios para la salud más allá de la nutrición básica. Entre las propiedades que contiene se encuentran: prevenir la oxidación por liberación de “radicales libres” que son los principales responsables del envejecimiento celular en las personas, prevenir enfermedades cardiovasculares, disminución de azúcar en sangre, disminución del colesterol, disminución de peso, etc., y según la dosis de OPC disminución de la ansiedad y depresión. Debido a que es un súper antioxidante, también se comporta como un conservante natural del producto, siendo de larga aptitud para su consumo sin grandes requerimientos para su conservación ya que tolera perfectamente la temperatura ambiente.

El producto final es natural, sin conservantes ni colorantes artificiales, de alta calidad y de alto valor agregado, por lo que se diferencia del resto de los turrónes que se encuentran en el mercado en la actualidad.

Permite la posibilidad de variaciones sencillas: Presentación Turrón Nutracéutico con distintos tipos de miel (de bosque, de flores, entre otras) y presentación de Turrón Nutracéutico con o sin frutos secos para proveer también del producto a personas que sean alérgicas a los frutos secos.

Es de textura semi-blanda proporcionado principalmente por las materias primas como la miel, clara de huevo y el OPC. Se trata también de un turrón apto para celíacos.

Los ingredientes utilizados para la elaboración de este alimento son regionales, naturales, altamente nutritivos y con beneficios para la salud. Entre ellos se encuentran:

- Clara de huevo

- Miel
- Frutos secos (almendras, avellanas, nueces y pistachos)
- Azúcar (puede reemplazarse por *stevia* endulzante natural)
- Principio activo
- Ostias

Presentación del producto

Ilustración 1. Turrón Nutracéutico. Presentación barra y caramelo.



Fuente: Imagen suministrada por el propietario del proyecto.

Las dimensiones y formatos del producto final varían en función de su uso:

- *Formato caramelo:* de 3cm x 3cm x 11mm. 10 gramos.
- *Formato clásico de turrón:* de 5cm x 30cm x 11mm. 150 gramos.

Ilustración 2. Turrón Nutracéutico. Presentación barra y caramelo, con empaque y etiquetado.



Fuente: Imagen suministrada por el propietario del proyecto.

Es importante destacar aspectos sobre las materias primas, ya que al ser seleccionadas permiten una calidad Premium del producto final:

- Utilización de residuos de la zona mendocina como el extracto de la semilla de uva llamado OPC, que es el principio activo de esta golosina. Este OPC se genera a partir de los orujos de descarte de bodegas, separados de su piel las semillas, utilizando reactores con agua sin productos químicos y resinas específicas, para aislar el componente de la semilla de uva. El turrón nutracéutico brinda un altísimo valor agregado a un residuo que normalmente se vincula a industrias llamadas sucias, las alcohólicas y productoras de tartárico.
- Los ingredientes, miel y frutos secos, poseen propiedades beneficiosas para la salud que no se pierden ya que son trabajados a temperaturas moderadas, permitiendo así conservar sus atributos. Estos ingredientes son de excelente calidad, los cuales provienen de los distintos oasis productivos de Mendoza. Los frutos secos (almendras y nueces) se producen en el Oasis Centro (Valle de Uco) y la miel principalmente en el Oasis Norte (Lavalle).

Ilustración 3. Turrón Nutracéutico. Presentación barra y caramelo, con empaque y etiquetado final.



Fuente: Imagen suministrada por el propietario del proyecto.

- En todas las presentaciones se prevé la relación valor agregado y aspectos ambientales del empaque, considerando la utilización de aquellos empaques de menor espesor y cuyos materiales sean reciclados o reutilizados a fin de brindar productos con envases amigables con el Medio Ambiente. Los materiales utilizados para el empaque serán celofán transparente o papel manteca en el caso del envoltorio y en el caso de presentaciones como regalos (regionales y empresariales) se utilizarán cajas de roble reciclado de tonelería.
- Este producto claramente diferenciado de otros turrónes convencionales compite en un mercado cada vez más demandante de productos innovadores y con un público creciente en busca de mejor calidad de vida a partir de una mejor alimentación.

4.2.5.2. Precio

En la encuesta realizada se indagó acerca del precio que el público objetivo estaría dispuesto a pagar, y los preferidos fueron el de \$7 a \$12 para el formato caramelo, y \$ 30 a \$35 para el formato clásico de turrón.

La estrategia de precios elegida es la de precios neutros, en donde el precio no es la variable determinante para lograr la participación en el mercado. Por lo que se

considera precios competitivos, considerando la calidad y la introducción en el mercado y a su vez teniendo en cuenta los costos y el margen de rentabilidad.

Este carácter competitivo de los precios, se relaciona principalmente a diferenciar el antioxidante OPC, que permite distinguirse en el mercado de las barras de cereales.

4.2.5.3. Publicidad y Promoción

Se implementarán estrategias de diferenciación y posicionamiento del producto como alimento funcional, haciendo hincapié en la promoción sobre la cultura de los alimentos funcionales y sus ventajas para el bienestar personal.

Se plantean acciones publicitarias como:

- página Web,
- folletería en las franquicias,
- participación de degustaciones y congresos de salud,
- participación en universidades con carreras afines,
- presencia en prensa especializada y
- publicidades televisivas y radiales.

En adición a ello, los resultados de las encuestas mostraron una mayor preferencia por los medios informáticos para publicitar el producto, por lo que se utilizará el marketing web para realizar campañas de publicidad y crear un sitio donde interactuar con el cliente potencial para vender el producto y recibir sugerencias.

Es importante aclarar que por ser un producto en lanzamiento, el cliente recurrirá a fuentes fidedignas para asesorarse acerca del producto, por lo que la publicidad positiva boca-oído es crucial en esta etapa introductoria, que se generarán en las diferentes sucursales con la que cuenta la Marca Bianco & Nero.

4.2.5.4. Plaza

Se implementarán estrategias de diferenciación, destacando la incorporación de una golosina como alimento funcional. Considerando la segmentación de mercado, las estrategias de ingreso al mercado objetivo, serán:

A nivel nacional, en las provincias de Buenos Aires y Córdoba, las ventas se realizan a través de pequeños distribuidores, los cuales son empresas unipersonales, que tiene varios productos, pero de una sola marca por naturaleza. Estos distribuidores defienden mejor el producto que ofrecen y hacen la venta de forma personalizada al negocio. Se hará la distribución a comercios especializados en alimentos funcionales como farmacias y dietéticas.

En el ámbito local, la venta en Mendoza es personal, en las franquicias de la Empresa. Asimismo, se firmó un contrato con la Bodega Trapiche, que utilizará el Turrón Nutracéutico para regalos empresariales como también para el maridaje con vinos.

Barrera de entrada al mercado nacional

La principal barrera se relaciona al desconocimiento de los alimentos funcionales por parte del cliente, es necesario para esto, crear una cultura de Alimentos Funcionales. Frente a esta desventaja, la empresa participa con sus productos en servicios de catering y fiestas, exponiendo los productos, con folletos y explicaciones puntuales de las características y propiedades del Turrón Nutracéutico.

En cuanto al mercado Internacional, que se abrirá en el tercer año, se mantienen contactos comerciales con empresas de países de Estados Unidos, España e Italia, en donde se exportará y serán entregados por medio de distribuidores.

Existen algunas barreras de entrada para la penetración a estos mercados internacionales, entre las que se encuentran: normativas alimenticias, gran posición de marcas como las españolas (país donde se produce la mayor producción de turrón en el mundo) y variación en el valor de la moneda argentina. Para hacer frente a estos obstáculos, la empresa **Bianco & Nero** penetrará el mercado a través de la incorporación de las barras y caramelos en farmacias, dietéticas y comercios que se dedican solo a la venta de alimentos funcionales. Se cumplirán con las normativas alimenticias y etiquetado de los países con tratos comerciales.

4.2.6 Plan Económico Financiero

En los siguientes estudios se consigna toda la información referida al análisis económico y financiero del proyecto. Dicho análisis incluye ingresos por ventas, costos unitarios materias primas e insumos, costos fijos y variables. Asimismo, se estima el flujo de fondos, el punto de equilibrio, los indicadores de rentabilidad y un análisis de sensibilidad.

4.2.6.1 Ingresos por ventas

Acorde con la capacidad productiva y las características del mercado, se determina los ingresos por ventas, considerando los siguientes precios según la presentación:

- Formato clásico o barra de 150 gramos a un precio de \$ 22,00 y
- Formato caramelo de 10 gramos a un precio de \$ 4,50.

En la tabla 17 se expresa los ingresos mensuales para el primer año.

En la tabla 18 se observan los ingresos generados por ventas proyectados para los próximos 5 años.

Tabla 17. Ingresos mensuales para el primer año.

		Mercado Año 1											
Producto	Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.	Unidades	10.557	10.557	10.557	10.557	10.557	10.557	10.557	10.557	10.557	10.557	10.557	10.557
	Precio unitario	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00
	Ingreso	\$ 232.254	\$ 232.254	\$ 232.254	\$ 232.254	\$ 232.254	\$ 232.254	\$ 232.254	\$ 232.254	\$ 232.254	\$ 232.254	\$ 232.254	\$ 232.254
Turrón Nutracéutico. Formato caramelo. 10 gramos.	Unidades	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
	Precio unitario	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50
	Ingreso	\$ 64.800	\$ 64.800	\$ 64.800	\$ 64.800	\$ 64.800	\$ 64.800	\$ 64.800	\$ 64.800	\$ 64.800	\$ 64.800	\$ 64.800	\$ 64.800
Ingreso Total		\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Proyección a 5 años

Producto	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.	Unidades	126.684	126.684	194.400	194.400	194.400
	Precio unitario	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00
	Ingreso	\$ 2.787.048	\$ 2.787.048	\$ 4.276.800	\$ 4.276.800	\$ 4.276.800
Turrón Nutracéutico. Formato caramelo. 10 gramos.	Unidades	172.800	172.800	364.500	364.500	364.500
	Precio unitario	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50
	Ingreso	\$ 777.600	\$ 777.600	\$ 1.640.250	\$ 1.640.250	\$ 1.640.250
Ingreso Total		\$ 3.564.648	\$ 3.564.648	\$ 5.917.050	\$ 5.917.050	\$ 5.917.050

Fuente: Elaboración propia.

4.2.6.2 Materia prima e insumos

La estructura de costos unitarios para las dos presentaciones de *Turrón Nutracéutico* fue desarrollada considerando los tratos comerciales con proveedores locales, que permiten el abastecimiento continuo de las materias primas y de los insumos.

Se detallan en la tabla 19 "*Turrón Nutracéutico. Formato barra de 150 gramos*" y la tabla 20 "*Turrón Nutracéutico. Formato caramelo de 10 gramos*" los requerimientos de ambos tipos de turrónes por unidad de producto para el año 1.

En la tabla 21 "*Turrón Nutracéutico. Formato barra de 150 gramos*" y la tabla 22 "*Turrón Nutracéutico. Formato caramelo de 10 gramos*" se observan los requerimientos de materias primas e insumos proyectados para los siguientes 5 años.

El total de materia prima e insumos surge de multiplicar los costos unitarios de producción por la cantidad a vender.

Tabla 19. Materias Primas e Insumos unitarios para el año 1. Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.

Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.			Año 1												
Materia Prima o Insumo	Unidad de medida	Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Miel oscura	kilogramos	Cantidad	0,028125	0,028125	0,028125	0,028125	0,028125	0,028125	0,028125	0,028125	0,028125	0,028125	0,028125	0,028125	
		Costo unitario MP o I	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78
		Costo Total de MP o I	\$ 0,61	\$ 0,61	\$ 0,61	\$ 0,61	\$ 0,61	\$ 0,61	\$ 0,61	\$ 0,61	\$ 0,61	\$ 0,61	\$ 0,61	\$ 0,61	\$ 0,61
Sacarosa (Azúcar de caña)	kilogramos	Cantidad	0,028125	0,028125	0,028125	0,028125	0,028125	0,028125	0,028125	0,028125	0,028125	0,028125	0,028125	0,028125	
		Costo unitario MP o I	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18
		Costo Total de MP o I	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12
Sal	kilogramos	Cantidad	0,0015093	0,0015093	0,0015093	0,0015093	0,0015093	0,0015093	0,0015093	0,0015093	0,0015093	0,0015093	0,0015093	0,0015093	
		Costo unitario MP o I	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03
		Costo Total de MP o I	\$ 0,0046	\$ 0,0046	\$ 0,0046	\$ 0,0046	\$ 0,0046	\$ 0,0046	\$ 0,0046	\$ 0,0046	\$ 0,0046	\$ 0,0046	\$ 0,0046	\$ 0,0046	\$ 0,0046
Ostias	kilogramos	Cantidad	0,013593	0,013593	0,013593	0,013593	0,013593	0,013593	0,013593	0,013593	0,013593	0,013593	0,013593	0,013593	
		Costo unitario MP o I	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74
		Costo Total de MP o I	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28
Extracto de semilla de uva - OPC	kilogramos	Cantidad	0,00234375	0,00234375	0,00234375	0,00234375	0,00234375	0,00234375	0,00234375	0,00234375	0,00234375	0,00234375	0,00234375	0,00234375	
		Costo unitario MP o I	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00
		Costo Total de MP o I	\$ 1,29	\$ 1,29	\$ 1,29	\$ 1,29	\$ 1,29	\$ 1,29	\$ 1,29	\$ 1,29	\$ 1,29	\$ 1,29	\$ 1,29	\$ 1,29	\$ 1,29
Pistacho	kilogramos	Cantidad	0,00703125	0,00703125	0,00703125	0,00703125	0,00703125	0,00703125	0,00703125	0,00703125	0,00703125	0,00703125	0,00703125	0,00703125	
		Costo unitario MP o I	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35
		Costo Total de MP o I	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15
Nueces	kilogramos	Cantidad	0,015937	0,015937	0,015937	0,015937	0,015937	0,015937	0,015937	0,015937	0,015937	0,015937	0,015937	0,015937	
		Costo unitario MP o I	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75
		Costo Total de MP o I	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45
Almendras	kilogramos	Cantidad	0,0225	0,0225	0,0225	0,0225	0,0225	0,0225	0,0225	0,0225	0,0225	0,0225	0,0225	0,0225	

		Costo unitario MP o I	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65
		Costo Total de MP o I	\$ 1,77	\$ 1,77	\$ 1,77	\$ 1,77	\$ 1,77	\$ 1,77	\$ 1,77	\$ 1,77	\$ 1,77	\$ 1,77	\$ 1,77	\$ 1,77
Avellanas	kilogramos	Cantidad	0,0225	0,0225	0,0225	0,0225	0,0225	0,0225	0,0225	0,0225	0,0225	0,0225	0,0225	0,0225
		Costo unitario MP o I	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07
		Costo Total de MP o I	\$ 1,82	\$ 1,82	\$ 1,82	\$ 1,82	\$ 1,82	\$ 1,82	\$ 1,82	\$ 1,82	\$ 1,82	\$ 1,82	\$ 1,82	\$ 1,82
Huevos	kilogramos	Cantidad	0,00834375	0,00834375	0,00834375	0,00834375	0,00834375	0,00834375	0,00834375	0,00834375	0,00834375	0,00834375	0,00834375	0,00834375
		Costo unitario MP o I	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00
		Costo Total de MP o I	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13
Papel celofán	M2	Cantidad	0,035	0,035	0,035	0,035	0,035	0,035	0,035	0,035	0,035	0,035	0,035	0,035
		Costo unitario MP o I	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03
		Costo Total de MP o I	\$ 0,001050	\$ 0,001050	\$ 0,001050	\$ 0,001050	\$ 0,001050	\$ 0,001050	\$ 0,001050	\$ 0,001050	\$ 0,001050	\$ 0,001050	\$ 0,001050	\$ 0,001050
Papel parafinado	M2	Cantidad	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
		Costo unitario MP o I	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60
		Costo Total de MP o I	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90
Etiquetas	En unidades	Cantidad	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		Costo unitario MP o I	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10
		Costo Total de MP o I	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20
Total MP e Insumos		Costo unitario de producción	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12
		Costo Total de producción	\$ 123.733	\$ 123.733	\$ 123.733	\$ 123.733	\$ 123.733	\$ 123.733	\$ 123.733	\$ 123.733	\$ 123.733	\$ 123.733	\$ 123.733	\$ 123.733

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Materias Primas e Insumos unitarios para el año 1. Turrón Nutracéutico. Formato caramelo. 10 gramos.

Turrón Nutracéutico. Formato caramelo. 10 gramos.			Año 1												
Materia Prima o Insumo	Unidad de medida	Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Miel oscura	kilogramos	Cantidad	0,001875	0,001875	0,001875	0,001875	0,001875	0,001875	0,001875	0,001875	0,001875	0,001875	0,001875	0,001875	
		Costo unitario MP o I	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78
		Costo Total de MP o I	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04
Sacarosa (Azúcar de caña)	kilogramos	Cantidad	0,001875	0,001875	0,001875	0,001875	0,001875	0,001875	0,001875	0,001875	0,001875	0,001875	0,001875	0,001875	
		Costo unitario MP o I	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18
		Costo Total de MP o I	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
Sal	kilogramos	Cantidad	0,000100625	0,000100625	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	
		Costo unitario MP o I	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 0,0003	\$ 0,0003	\$ 0,0003	\$ 0,0003	\$ 0,0003	\$ 0,0003	\$ 0,0003	\$ 0,0003	\$ 0,0003	\$ 0,0003	\$ 0,0003
		Costo Total de MP o I	\$ 0,0003	\$ 0,0003	0,00090625	0,00090625	0,00090625	0,00090625	0,00090625	0,00090625	0,00090625	0,00090625	0,00090625	0,00090625	0,00090625
Ostias	kilogramos	Cantidad	0,00090625	0,00090625	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74	
		Costo unitario MP o I	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
		Costo Total de MP o I	\$ 0,02	\$ 0,02	0,00015625	0,00015625	0,00015625	0,00015625	0,00015625	0,00015625	0,00015625	0,00015625	0,00015625	0,00015625	0,00015625
Extracto de semilla de uva -OPC	kilogramos	Cantidad	0,00015625	0,00015625	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	
		Costo unitario MP o I	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09
		Costo Total de MP o I	\$ 0,09	\$ 0,09	0,00046875	0,00046875	0,00046875	0,00046875	0,00046875	0,00046875	0,00046875	0,00046875	0,00046875	0,00046875	0,00046875
Pistacho	kilogramos	Cantidad	0,00046875	0,00046875	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	

		Costo unitario MP o l	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	
		Costo Total de MP o l	\$ 0,08	\$ 0,08	0,0010625	0,0010625	0,0010625	0,0010625	0,0010625	0,0010625	0,0010625	0,0010625	0,0010625	0,0010625	
Nueces	kilogramos	Cantidad	0,0010625	0,0010625	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	
		Costo unitario MP o l	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75
		Costo Total de MP o l	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10
Almendras	kilogramos	Cantidad	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015	
		Costo unitario MP o l	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65	
		Costo Total de MP o l	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	
Avellanas	kilogramos	Cantidad	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015	
		Costo unitario MP o l	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07	
		Costo Total de MP o l	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	
Huevos	kilogramos	Cantidad	0,00055625	0,00055625	0,00055625	0,00055625	0,00055625	0,00055625	0,00055625	0,00055625	0,00055625	0,00055625	0,00055625	0,00055625	
		Costo unitario MP o l	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	
		Costo Total de MP o l	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	
Papel celofán	M2	Cantidad	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	
		Costo unitario MP o l	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	
		Costo Total de MP o l	\$0,0006	\$0,0006	\$0,0006	\$0,0006	\$0,0006	\$0,0006	\$0,0006	\$0,0006	\$0,0006	\$0,0006	\$0,0006	\$0,0006	
Papel parafinado		Cantidad	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	
		Costo unitario MP o l	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	

	M2	Costo Total de MP o I	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45
Etiquetas	En unidades	Cantidad	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		Costo unitario MP o I	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10
		Costo Total de MP o I	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20
Total MP e Insumo		Costo unitario de producción	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3
		Costo Total de producción	\$ 46.443	\$ 46.443	\$ 46.443	\$ 46.443	\$ 46.443	\$ 46.443	\$ 46.443	\$ 46.443	\$ 46.443	\$ 46.443	\$ 46.443	\$ 46.443

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 21. Materias Primas e Insumos unitarios. Proyección a 5 años. Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.

Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.							
Materia Prima o Insumo	Unidad de medida	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Miel oscura	kilogramos	Cantidad	0,028125	0,028125	0,028125	0,028125	0,028125
		Costo unitario MP o I	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78
		Costo Total de MP o I	\$ 0,61	\$ 0,61	\$ 0,61	\$ 0,61	\$ 0,61
Sacarosa (Azúcar de caña)	kilogramos	Cantidad	0,028125	0,028125	0,028125	0,028125	0,028125
		Costo unitario MP o I	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18
		Costo Total de MP o I	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12
Sal	kilogramos	Cantidad	0,0015093	0,0015093	0,0015093	0,0015093	0,0015093
		Costo unitario MP o I	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03
		Costo Total de MP o I	\$ 0,0046	\$ 0,0046	\$ 0,0046	\$ 0,0046	\$ 0,0046

Ostias	kilogramos	Cantidad	0,013593	0,013593	0,013593	0,013593	0,013593
		Costo unitario MP o I	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74
		Costo Total de MP o I	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28
Extracto de semilla de uva -OPC	kilogramos	Cantidad	0,00234375	0,00234375	0,00234375	0,00234375	0,00234375
		Costo unitario MP o I	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00
		Costo Total de MP o I	\$ 1,29	\$ 1,29	\$ 1,29	\$ 1,29	\$ 1,29
Pistacho	kilogramos	Cantidad	0,00703125	0,00703125	0,00703125	0,00703125	0,00703125
		Costo unitario MP o I	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35
		Costo Total de MP o I	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15
Nueces	kilogramos	Cantidad	0,015937	0,015937	0,015937	0,015937	0,015937
		Costo unitario MP o I	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75
		Costo Total de MP o I	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45
Almendras	kilogramos	Cantidad	0,0225	0,0225	0,0225	0,0225	0,0225
		Costo unitario MP o I	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65
		Costo Total de MP o I	\$ 1,77	\$ 1,77	\$ 1,77	\$ 1,77	\$ 1,77
Avellanas	kilogramos	Cantidad	0,0225	0,0225	0,0225	0,0225	0,0225
		Costo unitario MP o I	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07
		Costo Total de MP o I	\$ 1,82	\$ 1,82	\$ 1,82	\$ 1,82	\$ 1,82
Huevos	kilogramos	Cantidad	0,00834375	0,00834375	0,00834375	0,00834375	0,00834375
		Costo unitario MP o I	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00
		Costo Total de MP o I	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13
Papel celofán	M2	Cantidad	0,035	0,035	0,035	0,035	0,035
		Costo unitario MP o I	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03

		Costo Total de MP o I	\$ 0,001050	\$ 0,001050	\$ 0,001050	\$ 0,001050	\$ 0,001050
Papel parafinado	M2	Cantidad	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
		Costo unitario MP o I	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60
		Costo Total de MP o I	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90
Etiquetas	En unidades	Cantidad	2	2	2	2	2
		Costo unitario MP o I	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10
		Costo Total de MP o I	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20
Total MP e Insumos		Costo unitario de producción	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12
		Costo Total de producción	\$ 1.484.790	\$ 1.484.790	\$ 1.484.790	\$ 1.484.790	\$ 1.484.790

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Materias Primas e Insumos unitarios. Proyección a 5 años. Turrón Nutracéutico. Formato caramelo 10 gramos.

Turrón Nutracéutico. Formato caramelo. 10 gramos							
Materia Prima o Insumo	Unidad de medida	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Miel oscura	kilogramos	Cantidad	0,001875	0,001875	0,001875	0,001875	0,001875
		Costo unitario MP o I	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78	\$ 21,78
		Costo Total de MP o I	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04
Sacarosa (Azúcar de caña)	kilogramos	Cantidad	0,001875	0,001875	0,001875	0,001875	0,001875
		Costo unitario MP o I	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18	\$ 4,18
		Costo Total de MP o I	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
Sal	kilogramos	Cantidad	0,000100625	0,000100625	0,000100625	0,000100625	0,000100625

		Costo unitario MP o I	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03
		Costo Total de MP o I	\$ 0,0003	\$ 0,0003	\$ 0,0003	\$ 0,0003	\$ 0,0003
Ostias	kilogramos	Cantidad	0,00090625	0,00090625	0,00090625	0,00090625	0,00090625
		Costo unitario MP o I	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74	\$ 20,74
		Costo Total de MP o I	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
Extracto de semilla de uva -OPC	kilogramos	Cantidad	0,00015625	0,00015625	0,00015625	0,00015625	0,00015625
		Costo unitario MP o I	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00
		Costo Total de MP o I	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09
Pistacho	kilogramos	Cantidad	0,00046875	0,00046875	0,00046875	0,00046875	0,00046875
		Costo unitario MP o I	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35
		Costo Total de MP o I	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08
Nueces	kilogramos	Cantidad	0,0010625	0,0010625	0,0010625	0,0010625	0,0010625
		Costo unitario MP o I	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75	\$ 90,75
		Costo Total de MP o I	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10
Almendras	kilogramos	Cantidad	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015
		Costo unitario MP o I	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65	\$ 78,65
		Costo Total de MP o I	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12
Avellanas	kilogramos	Cantidad	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015
		Costo unitario MP o I	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07	\$ 81,07
		Costo Total de MP o I	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12
Huevos	kilogramos	Cantidad	0,00055625	0,00055625	0,00055625	0,00055625	0,00055625
		Costo unitario MP o I	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00
		Costo Total de MP o I	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01

Papel celofán	M2	Cantidad	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
		Costo unitario MP o I	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03
		Costo Total de MP o I	\$0,0006	\$0,0006	\$0,0006	\$0,0006	\$0,0006
Papel parafinado	M2	Cantidad	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
		Costo unitario MP o I	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60
		Costo Total de MP o I	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45
Etiquetas	En unidades	Cantidad	2	2	2	2	2
		Costo unitario MP o I	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10
		Costo Total de MP o I	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 2,20
Total MP e Insumos		Costo unitario de producción	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3
		Costo Total de producción	\$ 46.443	\$ 46.443	\$ 46.443	\$ 46.443	\$ 46.443

Fuente: Elaboración propia

4.2.6.3 Costos

En las tablas expuestas a continuación se consignan los costos operativos del proyecto.

Costos variables

En las siguientes tablas se observan los costos variables representados por la mano de obra ligada a la producción y profesionales indicando para cada uno de ellos la cantidad de empleados, el sueldo mensual y anual bruto (incluyendo las cargas sociales) del personal ligado directamente a la producción, en relación de dependencia y Servicio Externo; como también, el total en pesos de los requerimientos de materia prima e insumos detallados en las tablas 23 y 24. Estos valores son expresados en pesos argentinos en forma mensual para el primer año y una proyección para los próximos 5 años.

Tabla 23. Costos variables para el año 1.

Nombre		Año 1											
Mano de obra ligada a la producción y profesionales		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Operarios	Cantidad de empleados	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Sueldo bruto mensual	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00
	Sueldo bruto anual	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00
Materias Primas e Insumos													
Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.		\$ 123.732,51	\$ 123.732,51	\$ 123.732,51	\$ 123.732,51	\$ 123.732,51	\$ 123.732,51	\$ 123.732,51	\$ 123.732,51	\$ 123.732,51	\$ 123.732,51	\$ 123.732,51	\$ 123.732,51
Turrón Nutracéutico. Formato caramelo. 10 gramos.		\$ 46.443,30	\$ 46.443,30	\$ 46.443,30	\$ 46.443,30	\$ 46.443,30	\$ 46.443,30	\$ 46.443,30	\$ 46.443,30	\$ 46.443,30	\$ 46.443,30	\$ 46.443,30	\$ 46.443,30
Total costos variables		\$ 193.575,80	\$ 193.575,80	\$ 193.575,80	\$ 193.575,80	\$ 193.575,80	\$ 193.575,80	\$ 193.575,80	\$ 193.575,80	\$ 193.575,80	\$ 193.575,80	\$ 193.575,80	\$ 193.575,80

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Costos variables. Proyección a 5 años.

Nombre		En pesos (\$)				
Mano de obra ligada a la producción y profesionales		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Profesionales en relación de dependencia	Cantidad de empleados	0,00	0,00	1	1	1
	Sueldo bruto mensual	\$ -	\$ -	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 2.500,00
	Sueldo bruto anual	\$ -	\$ -	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 32.500,00
Técnicos en relación de dependencia	Cantidad de empleados	0,00	0,00	1	1	1
	Sueldo bruto mensual	\$ -	\$ -	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 900,00
	Sueldo bruto anual	\$ -	\$ -	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00	\$ 11.700,00
Operarios	Cantidad de empleados	6	6	8	8	8
	Sueldo bruto mensual	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00
	Sueldo bruto anual	\$ 304.200,00	\$ 304.200,00	\$ 436.800,00	\$ 436.800,00	\$ 436.800,00
Ventas	Cantidad de empleados	0,00	0,00	1	1	1
	Sueldo bruto mensual	\$ -	\$ -	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 5.300,00
	Sueldo bruto anual	\$ -	\$ -	\$ 58.500,00	\$ 58.500,00	\$ 68.900,00
Materias Primas e Insumos						
Producto 1: Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.		\$ 1.484.790,09	\$ 1.484.790,09	\$ 3.037.933,69	\$ 3.037.933,69	\$ 3.037.933,69
Producto 2: Turrón Nutracéutico. Formato caramelo. 10 gramos.		\$ 557.319,56	\$ 557.319,56	\$ 1.567.461,27	\$ 1.567.461,27	\$ 1.567.461,27
Total costos variables		\$ 2.346.309,65	\$ 2.346.309,65	\$ 5.131.894,96	\$ 5.131.894,96	\$ 5.155.294,96

Fuente: Elaboración Propia.

Costos fijos

En la siguiente tabla se observan los costos fijos representados por la mano de obra independiente a la producción, en relación de Dependencia y Servicios Externos, cumpliendo un rol permanente en las actividades anexas al proceso productivo. Para este personal se indica la cantidad de empleados, el sueldo mensual y anual bruto (incluyendo las cargas sociales); como también, el total en pesos de mantenimiento de equipos e instalaciones, seguridad e higiene en el trabajo, aspectos ambientales, servicios, alquileres y comisiones de ventas.

Estos valores son expresados en pesos argentinos.

Tabla 25. Costos fijos para el año 1.

Nombre		Año 1											
Dotación de personal		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Profesionales en relación de dependencia	Cantidad de empleados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Sueldo bruto mensual	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
	Sueldo bruto anual	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Profesionales Servicios Externo	Cantidad de empleados	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	Sueldo bruto mensual	\$ 2.997,75	\$ 2.997,75	\$ 2.997,75	\$ 2.997,75	\$ 2.997,75	\$ 2.997,75	\$ 2.997,75	\$ 2.997,75	\$ 2.997,75	\$ 2.997,75	\$ 2.997,75	\$ 2.997,75
	Sueldo bruto anual	\$ 32.975,25	\$ 32.975,25	\$ 32.975,25	\$ 32.975,25	\$ 32.975,25	\$ 32.975,25	\$ 32.975,25	\$ 32.975,25	\$ 32.975,25	\$ 32.975,25	\$ 32.975,25	\$ 32.975,25
Técnicos Servicio Externo	Cantidad de empleados	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Sueldo bruto mensual	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00
	Sueldo bruto anual	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00
Técnicos en relación de dependencia	Cantidad de empleados	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Sueldo bruto mensual	\$ 2.370,00	\$ 2.370,00	\$ 2.370,00	\$ 2.370,00	\$ 2.370,00	\$ 2.370,00	\$ 2.370,00	\$ 2.370,00	\$ 2.370,00	\$ 2.370,00	\$ 2.370,00	\$ 2.370,00
	Sueldo bruto anual	\$ 7.110,00	\$ 7.110,00	\$ 7.110,00	\$ 7.110,00	\$ 7.110,00	\$ 7.110,00	\$ 7.110,00	\$ 7.110,00	\$ 7.110,00	\$ 7.110,00	\$ 7.110,00	\$ 7.110,00
Administrativos	Cantidad de empleados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Sueldo bruto mensual	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00
	Sueldo bruto anual	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00
Ventas y limpieza	Cantidad de empleados	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Sueldo bruto mensual	\$ 945,00	\$ 945,00	\$ 945,00	\$ 945,00	\$ 945,00	\$ 945,00	\$ 945,00	\$ 945,00	\$ 945,00	\$ 945,00	\$ 945,00	\$ 945,00
	Sueldo bruto anual	\$ 1.890,00	\$ 1.890,00	\$ 1.890,00	\$ 1.890,00	\$ 1.890,00	\$ 1.890,00	\$ 1.890,00	\$ 1.890,00	\$ 1.890,00	\$ 1.890,00	\$ 1.890,00	\$ 1.890,00
Mantenimiento de equipos e instalaciones		\$ 449,17	\$ 449,17	\$ 449,17	\$ 449,17	\$ 449,17	\$ 449,17	\$ 449,17	\$ 449,17	\$ 449,17	\$ 449,17	\$ 449,17	\$ 449,17

Seguridad e higiene en el trabajo	\$ 770,83	\$770,83	\$ 770,83	\$770,83	\$770,83	\$770,83	\$770,83	\$770,83	\$770,83	\$770,83	\$770,83	\$770,83
Aspectos Ambientales	\$ 2.157,50	\$ 2.157,50	\$ 2.157,50	\$ 2.157,50	\$ 2.157,50	\$ 2.157,50	\$ 2.157,50	\$ 2.157,50	\$ 2.157,50	\$ 2.157,50	\$ 2.157,50	\$ 2.157,50
Alquileres	\$ 136,67	\$ 136,67	\$ 136,67	\$ 136,67	\$ 136,67	\$ 136,67	\$ 136,67	\$ 136,67	\$ 136,67	\$ 136,67	\$ 136,67	\$ 136,67
Servicios (luz, gas, telefonía, etc.)	\$ 41,42	\$ 41,42	\$ 41,42	\$ 41,42	\$ 41,42	\$ 41,42	\$ 41,42	\$ 41,42	\$ 41,42	\$ 41,42	\$ 41,42	\$ 41,42
Comisiones por ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total costos fijos	\$ 50.255,84	\$ 50.255,84	\$ 50.255,84	\$ 50.255,84	\$ 50.255,84	\$ 50.255,84	\$ 50.255,84	\$ 50.255,84	\$ 50.255,84	\$ 50.255,84	\$ 50.255,84	\$ 50.255,84

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Costos fijos. Proyección 5 años.

Nombre		En pesos (\$)				
Dotación de personal		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Profesionales en relación de dependencia	Cantidad de empleados	1	1	1	1	1
	Sueldo bruto mensual	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
	Sueldo bruto anual	\$ 39.000,00	\$ 39.000,00	\$ 62.400,00	\$ 62.400,00	\$ 62.400,00
Profesionales Servicios Externo	Cantidad de empleados	11	12	18	18	18
	Sueldo bruto mensual	\$ 2.997,75	\$ 3.372,75	\$ 5.597,75	\$ 5.597,75	\$ 5.597,75
	Sueldo bruto anual	\$ 395.703,00	\$ 485.676,00	\$ 1.209.114,00	\$ 1.209.114,00	\$ 1.209.114,00
Técnicos Servicio Externo	Cantidad de empleados	3	3	5	5	5
	Sueldo bruto mensual	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
	Sueldo bruto anual	\$ 16.200,00	\$ 16.200,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00
Técnicos en relación de dependencia	Cantidad de empleados	3	3	3	3	3
	Sueldo bruto mensual	\$ 2.370,00	\$ 2.370,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
	Sueldo bruto anual	\$ 92.430,00	\$ 92.430,00	\$ 128.700,00	\$ 128.700,00	\$ 128.700,00

Administrativos	Cantidad de empleados	1	2	2	2	2
	Sueldo bruto mensual	\$ 375,00	\$ 1.350,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
	Sueldo bruto anual	\$ 4.875,00	\$ 35.100,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00
Ventas y limpieza	Cantidad de empleados	2	2	2	2	2
	Sueldo bruto mensual	\$ 945,00	\$ 945,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
	Sueldo bruto anual	\$ 24.570,00	\$ 24.570,00	\$ 31.200,00	\$ 31.200,00	\$ 31.200,00
Mantenimiento de equipos e instalaciones		\$ 5.390,04	\$ 9.634,00	\$ 9.800,00	\$ 10.000,00	\$ 10.100,00
Seguridad e higiene en el trabajo		\$ 9.249,96	\$ 9.249,90	\$ 9.500,00	\$ 9.800,00	\$ 10.100,00
Aspectos Ambientales		\$ 25.890	\$ 690,00	\$ 25.890,00	\$ 690,00	\$ 25.890,00
Alquileres		\$ 1.640	\$ 2.300,00	\$ 3.125,00	\$ 4.156,25	\$ 5.445,00
Servicios (luz, gas, telefonía, etc.)		\$ 497	\$ 621,00	\$ 776,00	\$ 970,00	\$ 1.213,00
Comisiones por ventas		\$ -	\$ -	\$ 224.847,90	\$ 224.847,90	\$ 224.847,90
Total costos fijos		\$ 615.445,08	\$ 715.470,90	\$ 1.860.352,90	\$ 1.836.878,15	\$ 1.864.009,90

Fuente: Elaboración propia

Otros costos

En relación a los costos de Publicidad y Promoción se detallan en la siguiente tabla.

Es importante destacar que el valor expresado para la participación en ferias nacionales, internacionales y de medicina y salud, depende de las fechas que establezcan los organismos organizadores. Todos los años son distintos en diferentes meses; por lo tanto, se expresa sólo un valor anual que incluye los costos necesarios para cubrir el armado de stand, pasajes, gastos de hotel y comidas, muestra de productos, entre otros.

Los valores presentados son expresados en pesos argentinos en forma mensual para el primer año y una proyección para los sucesivos 5 años.

Tabla 27. Otros costos. Detalle año 1.

Nombre	Año 1											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Degustaciones	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Prensa especializada (revistas y diarios)	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00
Publicidad televisiva y radial	\$ 1.916,67	\$ 1.916,67	\$ 1.916,67	\$ 1.916,67	\$ 1.916,67	\$ 1.916,67	\$ 1.916,67	\$ 1.916,67	\$ 1.916,67	\$ 1.916,67	\$ 1.916,67	\$ 1.916,67
Página web	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00
Participación en Ferias Nacionales, Internacionales y de Medicina y Salud	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total otros costos	\$ 4.291,67	\$ 4.291,67	\$ 4.291,67	\$ 4.291,67	\$ 4.291,67	\$ 4.291,67	\$ 4.291,67	\$ 4.291,67	\$ 4.291,67	\$ 4.291,67	\$ 4.291,67	\$ 4.291,67

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Otros costos. Proyección a 5 años.

Nombre	En pesos (\$)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Degustaciones	\$ 12.000,00	\$ 15.000,00	\$ 18.000,00	\$ 21.000,00	\$ 24.000,00
Prensa especializada (revistas y diarios)	\$ 15.000,00	\$ 17.000,00	\$ 19.000,00	\$ 21.000,00	\$ 23.000,00
Publicidad televisiva y radial	\$ 23.000,04	\$ 25.000,00	\$ 27.000,00	\$ 29.000,00	\$ 31.000,00
Página Web	\$ 1.500,00	\$ 1.700,00	\$ 2.000,00	\$ 2.500,00	\$ 2.800,00
Participación en Ferias Nacionales, Internacionales y de Medicina y Salud	\$ 70.000,00	\$ 90.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
Total otros costos	\$ 121.500,04	\$ 148.700,00	\$ 166.000,00	\$ 173.500,00	\$ 180.800,00

Fuente: Elaboración propia

4.2.6.4 Flujos de Fondos

La estimación del flujo de fondos considera los ingresos y costos proyectados para cada año, a partir de los ingresos por ventas, costos de materias primas, mano de obra y otros costos directos e indirectos de producción.

Se utiliza el método de depreciación lineal para calcular la depreciación anual de los bienes de capital, considerando la vida útil de los activos de acuerdo a la normativa convencional.

En materia tributaria, se calculan el impuesto sobre ingresos brutos aplicando la alícuota del 5% y el impuesto a las ganancias (gravamen del 35%) sobre los ingresos netos del proyecto luego de efectuarse las deducciones correspondientes. Por último, se consideran precios netos de IVA.

Tabla 29. Flujo de Fondos para el año 1

Concepto	1º año											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos Operativos (Ventas Totales)	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054
Ventas Mercado Interno Totales	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054	\$ 297.054
Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.	\$ 232.254	\$ 232.254	\$ 232.254	\$ 232.254	\$ 232.254	\$ 232.254	\$ 232.254	\$ 232.254	\$ 232.254	\$ 232.254	\$ 232.254	\$ 232.254
Turrón Nutracéutico. Formato caramelo. 10 gramos.	\$ 64.800	\$ 64.800	\$ 64.800	\$ 64.800	\$ 64.800	\$ 64.800	\$ 64.800	\$ 64.800	\$ 64.800	\$ 64.800	\$ 64.800	\$ 64.800
Costos												
Costos Operativos Variables Totales	\$ 193.575,80	\$ 193.575,80	\$ 193.575,80	\$ 193.575,80	\$ 193.575,80	\$ 193.575,80	\$ 193.575,80	\$ 193.575,80	\$ 193.575,80	\$ 193.575,80	\$ 193.575,80	\$ 193.575,80
Materias Primas e Insumos Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.	\$ 123.732,51	\$ 123.732,51	\$ 123.732,51	\$ 123.732,51	\$ 123.732,51	\$ 123.732,51	\$ 123.732,51	\$ 123.732,51	\$ 123.732,51	\$ 123.732,51	\$ 123.732,51	\$ 123.732,51
Materias Primas e Insumos Turrón Nutracéutico. Formato caramelo. 10 gramos.	\$ 46.443,30	\$ 46.443,30	\$ 46.443,30	\$ 46.443,30	\$ 46.443,30	\$ 46.443,30	\$ 46.443,30	\$ 46.443,30	\$ 46.443,30	\$ 46.443,30	\$ 46.443,30	\$ 46.443,30
Mano de obra directa	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00	\$ 23.400,00
Contribución Marginal (Beneficio Operativo Bruto)	\$ 103.478,20	\$ 103.478,20	\$ 103.478,20	\$ 103.478,20	\$ 103.478,20	\$ 103.478,20	\$ 103.478,20	\$ 103.478,20	\$ 103.478,20	\$ 103.478,20	\$ 103.478,20	\$ 103.478,20
Costos Fijos	\$ 50.255,84	\$ 50.255,84	\$ 50.255,84	\$ 50.255,84	\$ 50.255,84	\$ 50.255,84	\$ 50.255,84	\$ 50.255,84	\$ 50.255,84	\$ 50.255,84	\$ 50.255,84	\$ 50.255,84
Personal independiente de la producción	\$ 46.700,25	\$ 46.700,25	\$ 46.700,25	\$ 46.700,25	\$ 46.700,25	\$ 46.700,25	\$ 46.700,25	\$ 46.700,25	\$ 46.700,25	\$ 46.700,25	\$ 46.700,25	\$ 46.700,25
Mantenimiento de equipos e instalaciones	\$ 449,17	\$ 449,17	\$ 449,17	\$ 449,17	\$ 449,17	\$ 449,17	\$ 449,17	\$ 449,17	\$ 449,17	\$ 449,17	\$ 449,17	\$ 449,17
Seguridad e higiene	\$ 770,83	\$ 770,83	\$ 770,83	\$ 770,83	\$ 770,83	\$ 770,83	\$ 770,83	\$ 770,83	\$ 770,83	\$ 770,83	\$ 770,83	\$ 770,83
Aspectos Ambientales	\$ 2.157,50	\$ 2.157,50	\$ 2.157,50	\$ 2.157,50	\$ 2.157,50	\$ 2.157,50	\$ 2.157,50	\$ 2.157,50	\$ 2.157,50	\$ 2.157,50	\$ 2.157,50	\$ 2.157,50
Alquileres	\$ 136,67	\$ 136,67	\$ 136,67	\$ 136,67	\$ 136,67	\$ 136,67	\$ 136,67	\$ 136,67	\$ 136,67	\$ 136,67	\$ 136,67	\$ 136,67
Servicios (luz, gas, telefonía, etc.)	\$ 41,42	\$ 41,42	\$ 41,42	\$ 41,42	\$ 41,42	\$ 41,42	\$ 41,42	\$ 41,42	\$ 41,42	\$ 41,42	\$ 41,42	\$ 41,42
Otros Costos	\$ 23.105,29	\$ 23.105,29	\$ 23.105,29	\$ 23.105,29	\$ 23.105,29	\$ 23.105,29	\$ 23.105,29	\$ 23.105,29	\$ 23.105,29	\$ 23.105,29	\$ 23.105,29	\$ 23.105,29
Degustaciones	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00

Prensa especializada (revistas y diarios)		\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00
Publicidad televisiva y radial		\$ 1.916,67	\$ 1.916,67	\$ 1.916,67	\$ 1.916,67	\$ 1.916,67	\$ 1.916,67	\$ 1.916,67	\$ 1.916,67	\$ 1.916,67	\$ 1.916,67	\$ 1.916,67	\$ 1.916,67
Página web		\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00
Ingresos Brutos Mercado Interno	5,0%	\$ 14.852,70	\$ 14.852,70	\$ 14.852,70	\$ 14.852,70	\$ 14.852,70	\$ 14.852,70	\$ 14.852,70	\$ 14.852,70	\$ 14.852,70	\$ 14.852,70	\$ 14.852,70	\$ 14.852,70
Amortizaciones		\$ 3.960,92	\$ 3.960,92	\$ 3.960,92	\$ 3.960,92	\$ 3.960,92	\$ 3.960,92	\$ 3.960,92	\$ 3.960,92	\$ 3.960,92	\$ 3.960,92	\$ 3.960,92	\$ 3.960,92
Costos Totales (costos operativos + costos fijos + otros costos)		\$ 266.936,93	\$ 266.936,93	\$ 266.936,93	\$ 266.936,93	\$ 266.936,93	\$ 266.936,93	\$ 266.936,93	\$ 266.936,93	\$ 266.936,93	\$ 266.936,93	\$ 266.936,93	\$ 266.936,93
Beneficio Operativo Neto antes de impuestos		\$ 30.117,07	\$ 30.117,07	\$ 30.117,07	\$ 30.117,07	\$ 30.117,07	\$ 30.117,07	\$ 30.117,07	\$ 30.117,07	\$ 30.117,07	\$ 30.117,07	\$ 30.117,07	\$ 30.117,07
Ingresos Totales (Ingresos Operativos + Otros Ingresos)		\$ 297.054,00	\$ 297.054,00	\$ 297.054,00	\$ 297.054,00	\$ 297.054,00	\$ 297.054,00	\$ 297.054,00	\$ 297.054,00	\$ 297.054,00	\$ 297.054,00	\$ 297.054,00	\$ 297.054,00
BENEFICIO NETO antes de impuestos		\$ 30.117,07	\$ 30.117,07	\$ 30.117,07	\$ 30.117,07	\$ 30.117,07	\$ 30.117,07	\$ 30.117,07	\$ 30.117,07	\$ 30.117,07	\$ 30.117,07	\$ 30.117,07	\$ 30.117,07
Impuesto a las Ganancias	35,0%	\$ 10.540,97	\$ 10.540,97	\$ 10.540,97	\$ 10.540,97	\$ 10.540,97	\$ 10.540,97	\$ 10.540,97	\$ 10.540,97	\$ 10.540,97	\$ 10.540,97	\$ 10.540,97	\$ 10.540,97
Amortizaciones		\$ 3.960,92	\$ 3.960,92	\$ 3.960,92	\$ 3.960,92	\$ 3.960,92	\$ 3.960,92	\$ 3.960,92	\$ 3.960,92	\$ 3.960,92	\$ 3.960,92	\$ 3.960,92	\$ 3.960,92
FLUJO DE FONDOS DE OPERACIONES		\$ 23.537,01	\$ 23.537,01	\$ 23.537,01	\$ 23.537,01	\$ 23.537,01	\$ 23.537,01	\$ 23.537,01	\$ 23.537,01	\$ 23.537,01	\$ 23.537,01	\$ 23.537,01	\$ 23.537,01

Actividades de Inversión	Total Años Previos	1º año											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Compromisos de inversión del proyecto	\$154.961	\$ 5.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Fondos de Inversión	\$ 154.961	\$ 5.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Flujo de Fondos Total	\$ - 154.961	\$ 18.537	\$ 23.537	\$ 23.537	\$ 23.537	\$ 23.537	\$ 23.537	\$ 23.537	\$ 23.537	\$ 23.537	\$ 23.537	\$ 23.537	\$ 23.537
Flujo de Fondos Acumulado	\$ - 154.961	\$ - 136.424	\$ -112.887	\$ -89.350	\$ -65.813	\$ -42.276	\$ -18.739	\$ 4.798	\$ 28.335	\$ 51.872	\$ 75.409	\$ 98.946	\$ 122.483

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Flujo de Fondos para 5 años.

Concepto	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
Ingresos Operativos (Ventas Totales)	\$ 3.564.648	\$ 3.564.648	\$ 8.711.550	\$ 8.711.550	\$ 8.711.550
Ventas Mercado Interno Totales	\$ 3.564.648	\$ 3.564.648	\$ 5.917.050	\$ 5.917.050	\$ 5.917.050
Producto 1: Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.	\$ 2.787.048	\$ 2.787.048	\$ 4.276.800	\$ 4.276.800	\$ 4.276.800
Producto 2: Turrón Nutracéutico. Formato caramelo. 10 gramos.	\$ 777.600	\$ 777.600	\$ 1.640.250	\$ 1.640.250	\$ 1.640.250
Ventas Mercado Externo Totales	\$ -	\$ -	\$ 2.794.500	\$ 2.794.500	\$ 2.794.500
Producto 1: Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.	\$ -	\$ -	\$ 1.944.000	\$ 1.944.000	\$ 1.944.000
Producto 2: Turrón Nutracéutico. Formato caramelo. 10 gramos.	\$ -	\$ -	\$ 850.500	\$ 850.500	\$ 850.500
Costos					
Costos Operativos Variables Totales	\$ 2.346.309,65	\$ 2.346.309,65	\$ 5.131.894,96	\$ 5.131.894,96	\$ 5.155.294,96
Materias Primas e Insumos Producto 1: Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.	\$ 1.484.790,09	\$ 1.484.790,09	\$ 3.037.933,69	\$ 3.037.933,69	\$ 3.037.933,69
Materias Primas e Insumos Producto 2: Turrón Nutracéutico. Formato caramelo. 10 gramos.	\$ 557.319,56	\$ 557.319,56	\$ 1.567.461,27	\$ 1.567.461,27	\$ 1.567.461,27
Mano de obra directa	\$ 304.200,00	\$ 304.200,00	\$ 526.500,00	\$ 526.500,00	\$ 549.900,00
Otros Costos Variables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Contribución Marginal (Beneficio Operativo Bruto)	\$ 1.218.338,35	\$ 1.218.338,35	\$ 3.579.655,04	\$ 3.579.655,04	\$ 3.556.255,04
Costos Fijos	\$ 615.445,08	\$ 715.470,90	\$ 1.860.352,90	\$ 1.836.878,15	\$ 1.864.009,90
Personal independiente de la producción	\$ 572.778,00	\$ 692.976,00	\$ 1.586.414,00	\$ 1.586.414,00	\$ 1.586.414,00

Mantenimiento de equipos e instalaciones		\$ 5.390,04	\$ 9.634,00	\$ 9.800,00	\$ 10.000,00	\$ 10.100,00
Seguridad e higiene		\$ 9.249,96	\$ 9.249,90	\$ 9.500,00	\$ 9.800,00	\$ 10.100,00
Aspectos Ambientales		\$ 25.890,00	\$ 690,00	\$ 25.890,00	\$ 690,00	\$ 25.890,00
Alquileres		\$ 1.640,04	\$ 2.300,00	\$ 3.125,00	\$ 4.156,25	\$ 5.445,00
Servicios (luz, gas, telefonía, etc.)		\$ 497,04	\$ 621,00	\$ 776,00	\$ 970,00	\$ 1.213,00
Comisiones por ventas		\$ -	\$ -	\$ 224.847,90	\$ 224.847,90	\$ 224.847,90
Costos Fijos		\$ 347.263,48	\$ 374.463,40	\$ 516.833,50	\$ 524.333,50	\$ 531.633,50
Degustaciones		\$ 12.000,00	\$ 15.000,00	\$ 18.000,00	\$ 21.000,00	\$ 24.000,00
Prensa especializada (revistas y diarios)		\$ 15.000,00	\$ 17.000,00	\$ 19.000,00	\$ 21.000,00	\$ 23.000,00
Publicidad televisiva y radial		\$ 23.000,04	\$ 25.000,00	\$ 27.000,00	\$ 29.000,00	\$ 31.000,00
Página web		\$ 1.500,00	\$ 1.700,00	\$ 2.000,00	\$ 2.500,00	\$ 2.800,00
Participación en Ferias Nacionales, Internacionales y de Medicina y Salud		\$ 70.000,00	\$ 90.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
Ingresos Brutos Mercado Interno	\$178.232,40	\$ 178.232,40	\$ 295.852,50	\$ 295.852,50	\$ 295.852,50	\$ 295.853
Amortizaciones		\$ 47.531,04	\$ 47.531,00	\$ 54.981,00	\$ 54.981,00	\$ 54.981,00
Costos Totales (costos operativos + costos fijos + otros costos)		\$ 3.309.018,21	\$ 3.436.243,95	\$ 7.509.081,36	\$ 7.493.106,61	\$ 7.550.938,36
Beneficio Operativo Neto antes de impuestos		\$ 255.629,79	\$ 128.404,05	\$ 1.202.468,64	\$ 1.218.443,39	\$ 1.160.611,64
Ingresos Totales (Ingresos Operativos + Otros Ingresos)		\$ 3.564.648,00	\$ 3.564.648,00	\$ 8.711.550,00	\$ 8.711.550,00	\$ 8.711.550,00
BENEFICIO NETO antes de impuestos		\$ 255.629,79	\$ 128.404,05	\$ 1.202.468,64	\$ 1.218.443,39	\$ 1.160.611,64
Impuesto a las Ganancias	35,0%	\$ 126.491,67	\$ 44.941,42	\$ 420.864,02	\$ 426.455,19	\$ 406.214,07

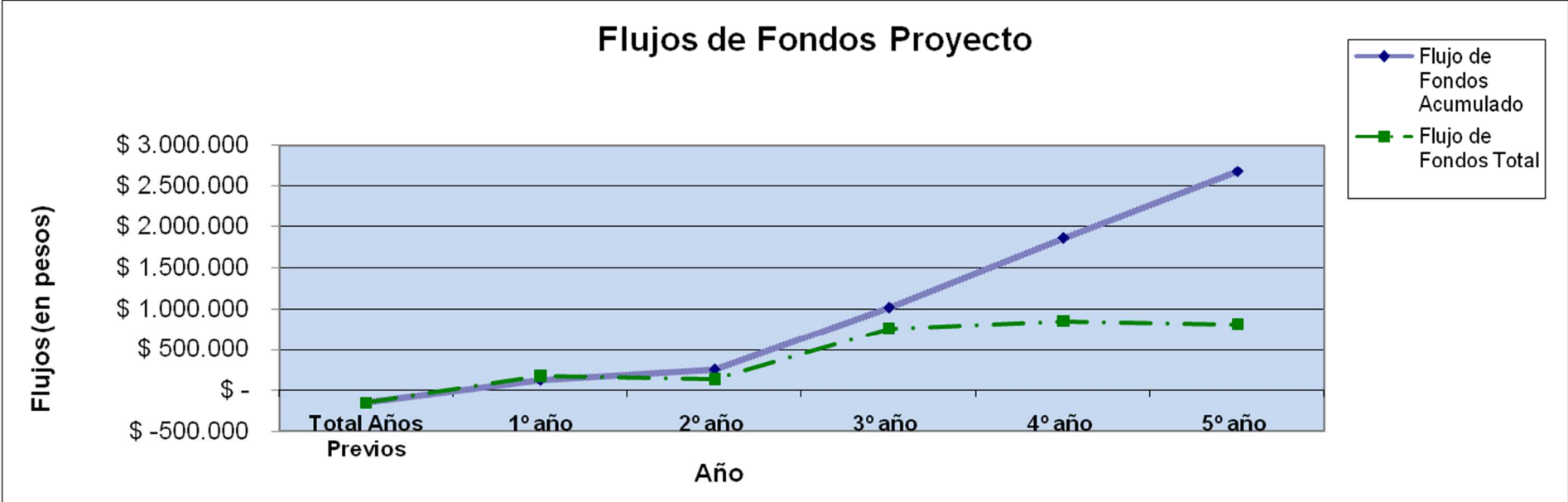
Amortizaciones	\$ 47.531,04	\$ 47.531,00	\$ 54.981,00	\$ 54.981,00	\$ 54.981,00
FLUJO DE FONDOS DE OPERACIONES	\$ 176.669,15	\$ 130.993,63	\$ 836.585,61	\$ 846.969,20	\$ 809.378,56

Actividades de Inversión	Total Años Previos					
		1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
Compromisos de inversión del proyecto	\$ 154.961	\$ 5.000	\$ -	\$ 77.500	\$ -	\$ -
Flujo de Fondos de Inversión	\$ 154.961	\$ 5.000	\$ -	\$ 77.500	\$ -	\$ -
Flujo de Fondos Total	\$ - 154.961	\$ 171.669	\$ 130.994	\$ 759.086	\$ 846.969	\$ 809.379
Flujo de Fondos Acumulado	\$ - 154.961	\$ 122.483	\$ 253.477	\$ 1.012.562	\$ 1.859.532	\$ 2.668.910

Fuente: Elaboración Propia.

En la siguiente ilustración, se reflejan los Flujos de Fondos para un periodo de 5 años. A partir del primer año la empresa obtiene beneficios que permiten lograr el óptimo funcionamiento del proceso productivo y generar una actividad continua.

Ilustración 4. Flujos de Fondo del Proyecto



Fuente: Elaboración Propia.

4.2.6.5 Punto de equilibrio

La tabla 31 muestra las cantidades y valores monetarios de producción necesaria para cubrir los costos variables y fijos y obtener así un beneficio monetario.

El punto de equilibrio determina que en todos los años el proyecto generará mayores ingresos que los costos que deberá afrontar por la elaboración de *Turrón Nutracéutico, Formato barra de 150 gramos* y el *Turrón Nutracéutico, Formato barra de 150 gramos*.

Tabla 31. Punto de equilibrio.

Concepto		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Vendidas	Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.	126.684	126.684	259.200	259.200	259.200
	Turrón Nutracéutico. Formato caramelo. 10 gramos.	172.800	172.800	486.000	486.000	486.000
Total de Unidades		299.484	299.484	745.200	745.200	745.200
Participación por producto (%)	Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.	42%	42%	35%	35%	35%
	Turrón Nutracéutico. Formato caramelo. 10 gramos.	58%	58%	65%	65%	65%
Precio de venta por unidad	Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00
	Turrón Nutracéutico. Formato caramelo. 10 gramos.	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50
Costos Variables		\$ 2.346.310	\$ 2.346.310	\$ 5.131.895	\$ 5.131.895	\$ 5.155.295
Materias primas e insumos por unidad	Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.	\$ 11,72	\$ 11,72	\$ 11,72	\$ 11,72	\$ 11,72
	Turrón Nutracéutico. Formato caramelo. 10 gramos.	\$ 3,23	\$ 3,23	\$ 3,23	\$ 3,23	\$ 3,23
Total materias primas e insumos por unidad		\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15
Otros costos variables por unidad	Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.	\$ 1,61	\$ 1,61	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,13
	Turrón Nutracéutico. Formato caramelo. 10 gramos.	\$ 1,61	\$ 1,61	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,13

Costo variable total por unidad	Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.	\$ 13,33	\$ 13,33	\$ 12,82	\$ 12,82	\$ 12,86
	Turrón Nutracéutico. Formato caramelo. 10 gramos.	\$ 4,84	\$ 4,84	\$ 4,33	\$ 4,33	\$ 4,36
Margen de contribución unitario	Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.	\$ 8,67	\$ 8,67	\$ 9,18	\$ 9,18	\$ 9,14
	Turrón Nutracéutico. Formato caramelo. 10 gramos.	\$ -0,34	\$ -0,34	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,14
Costo Fijo total		\$ 615.445	\$ 715.471	\$ 1.860.353	\$ 1.836.878	\$ 1.864.010
Participación por producto en el margen de contribución	Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.	\$ 3,67	\$ 3,67	\$ 3,19	\$ 3,19	\$ 3,18
	Turrón Nutracéutico. Formato caramelo. 10 gramos.	\$ -0,19	\$ -0,19	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,09
Total		\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3
Punto de equilibrio	Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.	74.961	87.144	195.886	193.414	198.155
	Turrón Nutracéutico. Formato caramelo. 10 gramos.	102.248	118.866	367.286	362.652	371.540
Margen de seguridad (en cantidades)	Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.	51.723	39.540	63.314	65.786	61.045
	Turrón Nutracéutico. Formato caramelo. 10 gramos.	70.552	53.934	118.714	123.348	114.460
Margen de seguridad (%)	Turrón Nutracéutico. Formato clásico 150 gramos.	40,83%	31,21%	24,43%	25,38%	23,55%
	Turrón Nutracéutico. Formato caramelo. 10 gramos.	56,62%	49,57%	59,69%	60,20%	59,23%

Fuente: Elaboración Propia.

El margen de seguridad expone que el proyecto, en los 5 años, genera un porcentaje amplio de ingresos que permite cubrir costos fijos y proporcionar utilidades de operación.

4.2.6.6 Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad fueron calculados con una tasa de descuento del **30,51 %**

Para el cálculo de la tasa de descuento se utiliza el método “Capital Asset Pricing Model” (CAPM) de gran reconocimiento a nivel mundial para cuantificar el costo de capital,

o dicho de otra forma, la rentabilidad mínima que esperan obtener los accionistas de una empresa por decidir invertir en ella.

La tasa de descuento se obtiene a partir de la siguiente identidad:

$$\text{Tasa de descuento} = \text{Tasa de libre de riesgo} + \text{Beta} * (\text{Rendimiento de mercado} - \text{Tasa de libre de riesgo})$$

En países donde la economía tiene baja participación bursátil, es de esperar que los datos relevados no sean significativos, por lo que se debe calcular con datos de economías con gran participación en el mercado de acciones y agregarle la tasa de riesgo país. La tasa de descuento adaptada a países con un mercado accionario pequeño es:

$$\text{Tasa de descuento} = \text{Tasa de libre de riesgo} + \text{Beta} * (\text{Rendimiento de mercado} - \text{Tasa de libre de riesgo}) + \text{Tasa de Riesgo País}$$

Los datos utilizados para calcular la tasa de descuento son:

- Tasa libre de riesgo: Se considera la tasa asociada a un Bono del Tesoro de Estados Unidos a 30 años. Al 21/02/2014 el bono cotiza a una tasa del 3,69% anual.

- Beta: Mide la volatilidad de un activo relativo a la variabilidad del mercado al que pertenece la empresa. Para el proyecto, el mercado que mejor agrupa sus funciones es el de alimentos mayoristas siendo 1,18 según datos relevados en enero de 2014.

- Rendimiento del mercado: Se utiliza el índice Standard & Poor's 500, el cual cuantifica el rendimiento promedio de mercado de 500 empresas. El valor actual al 21/2/2014 es de 18,36%.

- Riesgo País: Se considera que el riesgo asociado de inversión en un país específico se cuantifica como la diferencia de tasas entre un bono a largo plazo del tesoro nacional y de un país con bajo riesgo. El Riesgo País de Argentina es de 1467 puntos básicos o 14,67% al 22/02/2014.

Se obtiene la tasa para descontar los fondos del proyecto de:

$$\text{Tasa de Descuento} = 3,69\% + 1,18 * (18,36\% - 3,69\%) + 9,51\% = 30,51\%$$

Tabla 32. Indicadores de Rentabilidad

CONCEPTO	Inversiones Previas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Fondos - Inversión inicial	\$ -154.961	\$ 171.669	\$ 130.994	\$ 759.086	\$ 846.969	\$ 809.379

Tasa Interna de Retorno (TIR)	159%		
Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM)	89%		
Valor Actual Neto (VAN)	<i>Tasa de actualización</i>	30,51%	VAN
			\$ 900.660,29

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 33. Indicadores financieros

CONCEPTO	Fórmula	Valor
1) Margen Bruto Anual Promedio	Margen Bruto Anual = Beneficio Operativo Bruto / Ventas	38%
2) Margen Neto Anual Promedio	Margen Neto Anual = Benef. Op. Neto (antes imp) / Ventas	10,38%
3) Tasa de Ganancia Operativa sobre ventas	Flujo de Fondos de Operaciones / Ventas Totales	6,9%
4) Tasa de Ganancia Operativa sobre Costos Totales	Flujo de Fondos de Operaciones / Costos Totales	8,5%

Fuente: Elaboración Propia.

4.2.6.7 Sensibilidad

A través del análisis de sensibilidad se determinará el impacto en los indicadores financieros finales, ante posibles alteraciones en las proyecciones realizadas en alguna de sus variables, planteando un escenario optimista y un escenario pesimista.

Tabla 34. Sensibilidad

Supuestos (variaciones anuales)	Escenarios	
	Optimista	Pesimista
	en %, con relación al original	
Variación (+/-) en Ingresos Operativos (Ventas Totales)	15%	-15%
Variación (+/-) en Costos Operativos Variables Totales	12%	-12%
Variación (+/-) en Otros Costos	7%	-7%
Variación (+/-) en Otros Ingresos	0%	0%
Variación (+/-) en Impuestos (ganancias y otros) y transferencias	24%	35%
Variación (+/-) en Inversiones	2%	-2%

Fuente: Elaboración Propia.

Los porcentajes se plantean considerando el avance del proyecto que se muestra en cada proyección:

- Se considera un porcentaje mayor en ingresos operativos debido a la apertura en el mercado externo, como también la llegada a los mercados locales potenciales, a causa de las estrategias planteadas que permiten abarcar estos mercados en forma inmediata.
- En cuanto a costos operativos variables, se consideran los tratos comerciales con proveedores locales, que permiten obtener la materia prima en tiempo y forma, sin tener que recurrir a retrasos o incumplimiento en el proceso productivo.
- En inversiones se determina un porcentaje suficiente para la compra de máquinas, equipos y herramientas necesarios para lograr la industrialización del proceso.

Tabla 35. Descripción de escenarios más Probable.

Concepto	Escenario Más Probable				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operativos (Ventas Totales)	3.564.648	3.564.648	8.711.550	8.711.550	8.711.550
Costos Operativos Variables Totales	2.346.310	2.346.310	5.131.895	5.131.895	5.155.295
Contribución Marginal (Beneficio Operativo Neto)	1.218.338	1.218.338	3.579.655	3.579.655	3.556.255
Otros Costos	615.445	715.471	1.860.353	1.836.878	1.864.010
Beneficio Operativo Neto antes de impuestos	255.630	128.404	1.202.469	1.218.443	1.160.612
Otros Ingresos	0	0	0	0	0
Beneficio Neto antes de impuestos	255.630	128.404	1.202.469	1.218.443	1.160.612
Impuestos (ganancias y otros) y transferencias	126.492	44.941	420.864	426.455	406.214
FLUJO DE FONDOS DE OPERACIONES	176.669	130.994	836.586	846.969	809.379

<u>Actividades de Inversión</u>	Total Años Previos					
Compromisos de inversión del proyecto	154.961	5.000	0	77.500	0	0
Flujo de Fondos de Inversiones	154.961	5.000	0	77.500	0	0
Flujo de Fondos Total	-154.960	171.669	130.994	759.086	846.969	809.379

FLUJO DE FONDOS ACUMULADO	-154.960	16.709	147.703	906.788	1.753.758	2.563.136
----------------------------------	-----------------	---------------	----------------	----------------	------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36. Descripción de escenarios Pesimista

Concepto	Escenario Pesimista				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operativos (Ventas Totales)	3.029.951	3.029.951	7.404.818	7.404.818	7.404.818
Costos Operativos Variables Totales	2.064.752	2.064.752	4.516.068	4.516.068	4.536.660
Contribución Marginal (Beneficio Operativo Neto)	965.198	965.198	2.888.750	2.888.750	2.868.158
Otros Costos	572.364	665.388	1.730.128	1.708.297	1.733.529
Beneficio Operativo Neto antes de impuestos	392.834	299.810	1.158.622	1.180.453	1.134.629
Otros Ingresos	0	0	0	0	0
Beneficio Neto antes de impuestos	392.834	299.810	1.158.622	1.180.453	1.134.629
Impuestos (ganancias y otros) y transferencias	274.984	209.867	811.035	826.317	794.240
FLUJO DE FONDOS DE OPERACIONES	165.381	137.474	402.568	409.117	395.370

<u>Actividades de Inversión</u>	Total Años Previos					
Compromisos de inversión del proyecto	154.961	4.900	0	75.950	0	0
Flujo de Fondos de Inversiones	154.961	4.900	0	75.950	0	0
Flujo de Fondos Total	-	160.481	137.474	326.618	409.117	395.370
FLUJO DE FONDOS ACUMULADO	-	154.960	5.521	142.995	469.613	878.730
						1.274.100

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37. Descripción de escenarios Optimista

Concepto	Escenario Optimista				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operativos (Ventas Totales)	4.099.345	4.099.345	10.018.283	10.018.283	10.018.283
Costos Operativos Variables Totales	2.627.867	2.627.867	5.747.722	5.747.722	5.773.930
Contribución Marginal (Beneficio Operativo Neto)	1.471.478	1.471.478	4.270.560	4.270.560	4.244.352
Otros Costos	658.526	765.554	1.990.578	1.965.460	1.994.491
Beneficio Operativo Neto antes de impuestos	812.952	705.925	2.279.983	2.305.101	2.249.862
Otros Ingresos	0	0	0	0	0
Beneficio Neto antes de impuestos	812.952	705.925	2.279.983	2.305.101	2.249.862

Impuestos (ganancias y otros) y transferencias	479.642	416.495	1.345.190	1.360.009	1.327.418
FLUJO DE FONDOS DE OPERACIONES	380.841	336.960	989.774	1.000.072	977.424

<u>Actividades de Inversión</u>	Total Años Previos					
Compromisos de inversión del proyecto	154.961	5.100	0	79.050	0	0
Flujo de Fondos de Inversiones	154.961	5.100	0	79.050	0	0
Flujo de Fondos Total	-154.960	375.741	336.960	910.724	1.000.072	977.424
FLUJO DE FONDOS ACUMULADO	-154.960	220.781	557.741	1.468.465	2.468.538	3.445.962

Fuente: Elaboración propia

El resultado que arroja las variaciones supuestas en los diferentes escenarios planteados, es que el proyecto continúa siendo una interesante oportunidad de negocio según el **VAN** y la **TIR obtenidas**.

Debido a que es esperable que una mayor incertidumbre en la economía y en el sector de los cereales y alimentos, pueda provocar consecuentemente pérdidas en las ventas del proyecto, lleva a estimar un incremento en el riesgo del negocio. En consecuencia, se considera una tasa de descuento mayor que la tasa del escenario más probable, con un porcentaje del 5%, pasando de una tasa del 30,51% a 32,04%

Alternativamente, bajo un escenario optimista de la economía, es previsible una disminución en la tasa de descuento en un 5% a la proyectada, pasando de 30,51% a 28,98%.

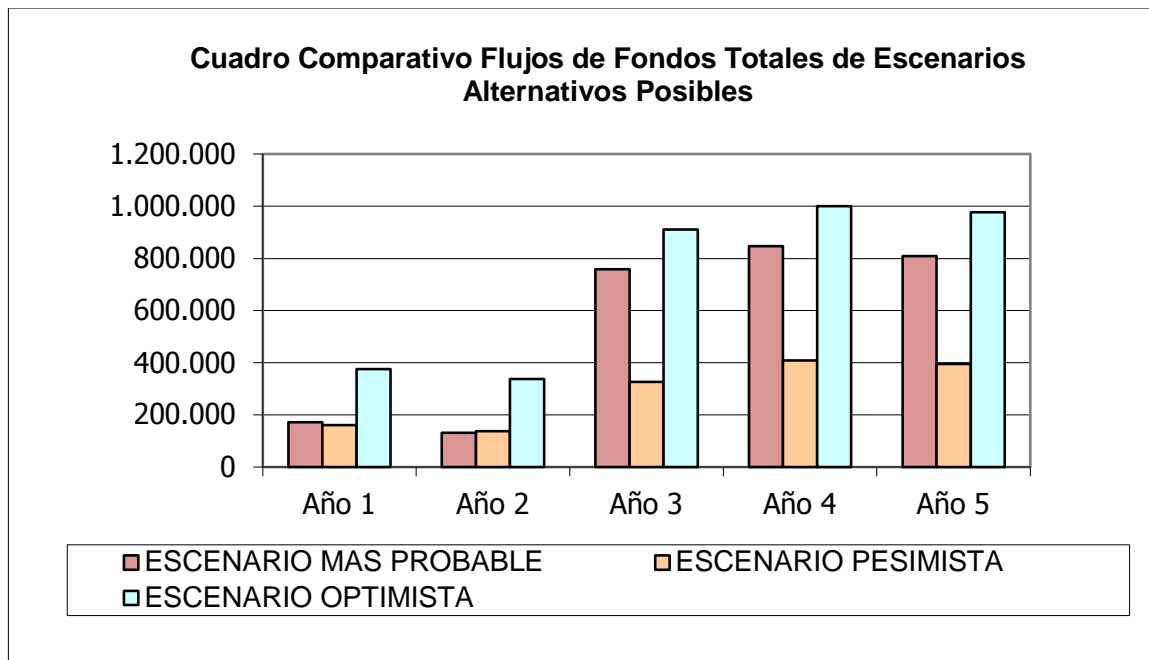
Tabla 38. Tasas

	Inversiones Previas	Flujo de Fondos Total				
ESCENARIO MAS PROBABLE	-154.961	171.669	130.994	759.086	846.969	809.379
ESCENARIO PESIMISTA	-154.961	160.481	137.474	326.618	409.117	395.370
ESCENARIO OPTIMISTA	-154.961	375.741	336.960	910.724	1.000.072	977.424

	Tasas	VAN	TIR
ESCENARIO MAS PROBABLE	30,51%	900.660	159,23%
ESCENARIO PESIMISTA	32,04%	860.232	121,49%
ESCENARIO OPTIMISTA	28,98%	943.437	263,71%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5. Comparativo de Flujos de Fondos.



Fuente: Elaboración Propia.

CONCLUSIÓN

La primera conclusión que se puede obtener de esta investigación responde a la comprobación de la hipótesis planteada: “La producción de un nuevo producto Turrón Nutracéutico es viable desde el punto de vista económico y comercial”.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos permitieron arribar a las siguientes conclusiones:

En la variable relacionada con el grado de aceptación del producto, los resultados de la encuesta dieron a conocer las costumbres y preferencias del público objetivo respecto del consumo de turrón/barras de cereales. El mayor consumo, lo realizan mujeres entre 25 y 60 años de edad. El lugar donde lo adquieren es en tiendas especializadas.

La presentación preferida es el formato clásico de turrón, a un precio entre \$ 30 a \$35.

En lo pertinente a la variable oferta, el proyecto *“Turrón Nutracéutico”* cuenta con la posibilidad de abarcar con grandes beneficios el reconocimiento de los productos que acompañan la salud y sus cuidados, a través de la utilización de un dulce, reconocido mundialmente, como es el turrón acompañado de un antioxidante que genera beneficios para la salud.

Por su parte, el análisis del entorno se presentó medianamente favorable para lograr el objetivo de introducción del producto. Es decir que resulta conveniente aprovechar las oportunidades actuales y atenuar las amenazas con acciones como distribuirlo en el mercado regional y realizar fuertes campañas de publicidad y promoción, aprovechando el posicionamiento de la marca Bianco&Nero.

Finalmente, de acuerdo al análisis económico desarrollado para definir la viabilidad económica del proyecto y a través de los resultados de los escenarios planteados en el análisis de sensibilidad, el producto es viable tanto en escenarios pesimista como optimista.

RECOMENDACIONES

Antes de finalizar, se sugiere las siguientes recomendaciones en base a los resultados y las conclusiones obtenidas de la investigación:

- Implementación de estrategias de diferenciación y posicionamiento del producto como alimento funcional, haciendo hincapié en la promoción sobre la cultura de los alimentos funcionales y sus ventajas para el bienestar personal.

- Continuar desarrollando investigaciones dirigidas a conocer las diferentes variables y estrategias relacionadas al desarrollo y posicionamiento del producto en los diferentes Mercados planteados en la investigación.

ANEXO I: ENCUESTA TURRÓN NUTRACÉUTICO

Buenos días/tardes. Soy alumna de la Universidad Tecnológica Nacional y estoy realizando un trabajo de investigación acerca de la introducción de un nuevo producto al mercado mendocino. Le agradecería si pudiera dedicar unos instantes para responder la presente entrevista y así contribuir con su realización del estudio. La duración de la encuesta es de cinco minutos aproximadamente. Deberá responder una a una las preguntas marcando una cruz (x) en aquella/s que escoja.

Los datos que Ud. nos brinde se tratarán a nivel confidencial y de forma global, sin que se utilicen para otros fines distintos al arriba indicado. Muchas gracias por su participación.

MODELO DE CUESTIONARIO

Sexo:

Edad: _____.

PARTE A: Análisis de la Demanda

A.1: Turrón Nutracéutico

1.- ¿Consume Ud. turrón?

a) Si

b) No

2.- En caso que la respuesta anterior sea afirmativa, ¿Conoce Ud. Productos Nutracéuticos o Funcionales?

a) Si

b) No

3.- ¿Qué tipo de Productos Nutracéuticos o Funcionales a consumido?

a) Yogurth

d) Dulces

b) Cereales

e) Otra. ¿Cuál? _____.

c) Leche

4.- ¿Qué atributos tiene en cuenta a la hora de elegir un turrón?

a) Precio d) Marca

b) Calidad e) Características enológicas

c) Presentación f) Otra. ¿Cuál? _____.

5.- ¿Dónde lo compra habitualmente?

- a) Supermercado
- b) Tienda especializada
- c) Tienda tradicional

6.- ¿Con qué frecuencia consume Ud. Turrón?

- a) Diariamente
- b) Semanalmente
- c) Mensualmente
- d) Ocasionalmente

PARTE B: Grado de Aceptación y Posibilidad de Introducción del Nuevo

Producto

1.- ¿Ha probado Ud. el Turrón Nutracéutico?

- a) Si
- b) No

2.- ¿Estaría Ud. dispuesto a consumir el producto Turrón Nutracéutico?

- a) Si
- b) No

3.- En caso que la respuesta sea afirmativa, ¿cuál considera Ud. que sería la presentación más adecuada para su consumo?

- a) Formato caramelo: de 3cm x 3cm x 11mm. 10 gramos.
- b) Formato clásico de turrón: de 5cm x 30cm x 11mm. 150 gramos.

4.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este nuevo producto?

- a) \$ 1 a \$ 3
- b) \$4 a \$ 6
- c) \$ 7 a \$ 9
- d) \$ 10 a \$12
- e) \$ 13 a \$15

5.- ¿En qué medios le gustaría que se promocionara este producto?

- a) TV
- b) Radio
- c) Internet
- d) Medios Impresos

6.- ¿Dónde le gustaría a Ud. adquirir este producto?

- a) Supermercado
- b) Tienda especializada
- c) Tienda tradicional
- d) Otras ¿Cuál? _____.

BIBLIOGRAFÍA

Adolfo, B. (2008). *Formulación y Evaluación de Proyectos - Séptima Edición*. Caracas: Texto C.A.

Bacca, G. (1991). *Evaluación de Proyectos*. . México: McGraw-Hill.

Charles Futrell, W. J. (1988). En W. J. Charles Futrell, *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mc Graw Hill.

Cóccaro, L. G. (15 de 11 de 2010). *Desarrollo de Nuevos Productos. Alimentos Funcionales y Novel Food. Alternativas para el diseño de alimentos y su marco legal*. Obtenido de <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/procal/es>

Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México D.F : Cengage Learning.

Daft, R. L. (2004). *Teoría y diseño de la organización*.

Finnerty, E. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. México: Prentice.

Goxens, A. y. (2007). *Enciclopedia práctica de la contabilidad*. España: Océano Centrum.

Index, P. S. (Octubre de 2012). www.inflacionverdadera.com.

KOTLER, P. Y. (2012). Análisis del Entorno de Marketing. En P. Y. KOTLER, *Marketing*. México: Pearson Educación.

KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: PRENTICE HALL.

MCCARTHY, E. J., & PERREAULT, W. D. (2001). En E. J. MCCARTHY, & W. D. PERREAULT, *MARKETING: UN ENFOQUE GLOBAL (13ª ED.)*. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.

- Mediterránea., J. m. (- de 02 de 2011). *Oportunidades de generación de ingresos, empleo y divisas: el caso de los Cereales para Desayuno y Barras de Cereales*. Obtenido de http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/1670.pdf
- Najul, M. (2006). *Valoración de proyectos*. Caracas: IESA.
- Ocaña, H. R. (2009). *Estrategias de Negocios*.
- Palacios, L. (2005). *Gerencia de proyectos un enfoque latino*. UCAB.
- Pigeon, Angélica. (2004). "Análisis FODA de Clones de Silicon Valley". Obtenido de <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=199>
- Porter, M. E. (2009). *ESTRATEGIA COMPETITIVA: TECNICAS PARA EL ANALISIS DE LA EMPRESA Y SUS COMPETIDORES* . Piramide.
- R. Hernández Sampieri, C. F. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Sandhya. (09 de 05 de 2012). *Mercado de Nutraceuticos del producto: Tamaño del mercado global, segmentos y País análisis y previsiones (2007-2017)*.
- Schwitters B, M. J.–M. (s.f.).
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., & III, J. E. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y casos. Decimoctava edición*. México: Mc Graw Hill.