



*Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional Buenos Aires*



**UTN.BA
ESCUELA DE
POSGRADO**

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Especialización en Ingeniería Gerencial

**Estudio de factibilidad técnica y económica
sobre la implantación de una compañía
dedicada a la elaboración, desarrollo y
comercialización de Yerba Mate Orgánica
Saborizada**

Alumno: Ing. Perez Pina Juan Pablo

Directora de la Carrera: Dra. Sandra Fernández

Tutora: Dra. Sandra Fernández

Ciudad autónoma de Buenos Aires, 27 de junio

INDICE DE CONTENIDO

[A] INTRODUCCION.....	4
[B] EL PROBLEMA Y SUS ANTECEDENTES.....	6
[C] MATERIALES Y METODOS A EMPLEAR PARA RESOLVER EL PROBLEMA	8
[D] RESOLUCION DEL PROBLEMA	16
[D.1] EL MERCADO y COMPETENCIA.....	16
[D.1.1] LAS CINCO FUERZAS	16
[D.1.2] MATRIZ PEST	16
[D.1.2] ANALISIS FODA	18
[D.1.3] ESTRATEGIA GENERICA DE PORTTER.....	18
[D.1.4] CLIENTES.....	19
[D.1.5] CANALES DE COMERCIALIZACION.....	20
[D.1.6] PRODUCTOS	20
[D.1.6] PROVEEDORES	21
[D.2] LA COMPAÑÍA	21
[D.2.1] EL PROPOSITO	21
[D.2.2] GESTION DE LOS RECURSOS	21
[D.2.2.1] EL PERSONAL.....	22
[D.2.3] EL DESARROLLO DEL PRODUCTO.....	23
[D.2.3.1] COMPRAS Y ABASTECIMIENTO	23
[D.2.4] ACTIVIDADES PRIMARIAS	23
[D.2.4.1] LOGISTICA DE INGRESOS.....	23
[D.2.4.2] OPERACIONES.....	24
[D.2.4.3] ESTRATEGIA DE EGRESOS	25
[D.2.4.4] MARKETING Y VENTAS	25
[D.2.4.5] POSTVENTA.....	25
[D.2.3] PLAN COMERCIAL	25
[D.2.4] PLAN DE PRODUCCION	27
[D.2.5] PLAN FINANCIERO.....	28
[D.2.6] LA ECONOMIA DEL NEGOCIO	29
[D.3] CRONOGRAMA DE PUESTA EN MARCHA.....	30
[E] CONCLUSIONES	31
[F] REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	32

INDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1: Cálculo del punto de equilibrio económico en unidades	14
Ecuación 2: Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)	15
Ecuación 3: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)	15

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Plan de producción del primer año	27
Tabla 2: Plan financiero para el primer año	28
Tabla 3: Flujo de fondos con capital de terceros	29
Tabla 4: Cronograma de puesta en marcha	30

[A] INTRODUCCION

El presente Trabajo Final Integrador de Especialización tiene como objetivo estudiar la factibilidad técnica y económica de implantar una compañía dedicada a la elaboración, desarrollo y comercialización de Yerba Mate Orgánica saborizada llamada “Abrí el Mate” emplaza en la Ciudad de Buenos Aires y que tiene a los canales digitales como principal medio de difusión y comercialización.

Argentina está entre los tres productores más importantes del mundo de Yerba Mate, en 2021 produjo más de 318.365 toneladas y destinó el 88% al consumo interno (INYM, 2021). Los productores, las acopiadoras y las plantas de procesamiento más importantes se encuentran en la zona mesopotámica y cuenta con una logística óptima para abastecer a la Ciudad de Buenos Aires de las materias primas que utiliza la compañía.

El consumidor argentino opta con una frecuencia cada vez mayor por alimentos beneficiosos para su salud, que contengan antioxidantes naturales, vitaminas y minerales, siendo los producidos de manera Orgánica¹ los más apreciados, esto convierte a la Yerba Mate Orgánica (INYM, s.f.) en un producto ideal sobre el cual desarrollar combinaciones de sabores como los que acompañan al Té saborizado.

Se analizó el mercado actual de la elaboración y comercialización de la Yerba Mate Orgánica saborizada y se observó una porción desatendida del mismo que acopla perfectamente con la propuesta de la compañía. Los clientes objetivo de la compañía son aquellos interesados por la alimentación sana, que están abiertos a sabores delicados, que aprecien elementos diferenciadores como la calidad en la presentación y elaboración del producto y especialmente las infusiones. El rango etario objetivo es el de hombres y mujeres de entre los 15 y 99 años, que se sientan cómodos con el uso de redes sociales, las compras de bienes a través de canales digitales, la compra en negocios de cercanía y que aprecian el trato cordial y profesional al momento de realizar una compra.

Mediante la utilización de herramientas de análisis multidimensional de negocios, se elaboró una estrategia de formación, estructuración y cronograma de despliegue de la compañía

¹ La agricultura orgánica es un sistema de cultivo de una explotación agrícola autónoma basada en la utilización óptima de los recursos naturales, sin emplear productos químicos sintéticos, u organismos genéticamente modificados, ni como abono ni para combatir las plagas, logrando de esta forma obtener alimentos orgánicos a la vez que se conserva la fertilidad de la tierra y se respeta el medio ambiente. Todo ello de manera sostenible, equilibrada y mantenible.

que pone el foco en la innovación sobre el producto y la formación del capital humano necesarios. Realizando proyecciones de acuerdo con la demanda y porción del mercado objetivo, se detallaron los planes de promoción, producción, comercialización y los planes financieros y económicos para los primeros tres años de operación teniendo en cuenta una inversión inicial de capital de terceros. En la parte final de trabajo se concluyó con la opinión del autor respecto a la viabilidad del negocio tomando como base la información recopilada y los resultados elaborados a lo largo del presente documento.

[B] EL PROBLEMA Y SUS ANTECEDENTES

La infusión de Yerba Mate es una de las bebidas más consumidas en todo el territorio argentino, sin importar su ubicación geográfica, sexo, grupo etario, nivel socioeconómico y año a año aumenta su consumo (INYM, 2021).

La combinación de sabores en la infusión de Yerba Mate es aceptada por gran parte de los consumidores habituales. Existe una identidad regional de estos, en la zona mesopotámica prevalecen los sabores críticos, en el norte las hierbas aromáticas como la manzanilla y el cedrón y en el centro la peperina y la menta (Aguas Cordobesas, 2017).

El consumidor argentino, está ávido de consumir alimentos naturales que aportan antioxidantes vitaminas, minerales y de producción amigable con el medio ambiente (Fresno Aparicio, 2020) siendo la producción orgánica (Cristi, 2019), la más aprecia. La Yerba Mate Orgánica es el producto ideal para atender este tipo de demanda (Ablin, 2021) ya que según el Instituto Nacional de la Yerba Mate, la Yerba Mate aporta antioxidantes, vitaminas y minerales (INYM, s.f.).

La Argentina es uno de los tres principales productores de Yerba Mate a nivel mundial, el primer lugar lo ocupa Brasil, seguido por Argentina y por Paraguay (MAGYP, 2021) lo que favorece la adquisición y disponibilidad de materia prima y lo un precio competitivo.

La industria del Té en la argentina, en los primeros años de 1990 comenzó una transformación importante en la forma en la que se producía y comercializaba la tradicional infusión (Bernardi, 2018), paulatinamente fueron incorporando en los productos que lo toman como base sabores que incluían combinaciones de yerbas, cítricos, especias y flores lo que amplió su mercado. Empresas como Inti Tea ², desarrollaron una amplia gama de este tipo de productos llegando al mercado masivo. El Té saborizado se convirtió en una infusión apreciada por los consumidores argentinos.

En un trabajo de investigación final de UADE³ (Popovici, Cronenbold, & Castronuovo Farrel, 2017), sobre una empresa creada a mediados de 2016 dedicada a la comercialización de

² <https://www.inti-tea.com/>

³ La Universidad Argentina de la Empresa (UADE) es una universidad privada en Buenos Aires, Argentina. Fue fundada en 1957 por la Cámara Argentina de Sociedades Anónimas.

productos libres de agroquímicos, con características de superalimento⁴, indican que en una investigación realizada por Google sobre hábitos de consumo se observó que la búsqueda de productos sustentables, orgánicos y "eco-friendly" creció un 140% entre el 2016 y el 2017, lo que representa una oportunidad de negocio para la empresa ya que, en esencia, se encuentra alineada con estos conceptos.

Una tesis sobre el plan de Marketing (Salazar Sicacha, 2014) resalta que el producto no es el final de un proceso (de producción) sino el punto de partida de otro proceso (el de comercialización) y se destaca la importancia de éxito que tiene identificar que canal es más adecuado al cliente objetivo y adaptar la propuesta al canal.

El consumidor joven (Lara & Ortega, 2017) utiliza a los canales digitales como fuente de información para la toma de decisiones. La pandemia de Coronavirus que comenzó en 2019, potencio el uso de los canales digitales entre los adultos y adultos mayores, convirtiéndolo en un canal adecuado a la comercialización de productos para hombres y mujeres de entre 15 y 99 años.

Tomando como referencia el éxito comercial que trajo la incorporación de sabores a base de cítricos, yerbas y especias al mercado del Té, los niveles de consumo de Yerba Mate a lo largo de la Argentina y a la aceptación del consumidor de Yerba Mate a la incorporación de diferentes sabores regionales se presenta una oportunidad de mercado para la comercialización de la Yerba Mate Orgánica saborizada.

La tendencia de los consumidores argentinos a informarse, tomar decisiones y seleccionar productos a través de canales digitales⁵ ponen en evidencia una oportunidad de mercado que se puede atender con productos a base de Yerba Mate Orgánica saborizada comercializada a través de canales digitales y de comercios propios de cercanía.

El presente Trabajo Final Integrador de Especialización en Ingeniería Gerencial tiene como objetivo analizar la factibilidad económica y financiera de la implantación de una compañía enfocada en la elaboración, desarrollo y comercialización a través de canales digitales y de negocios de cercanía de Yerba Mate Orgánica Saborizada en el territorio argentino en el año 2022

⁴ Este término se utiliza para agrupar aquellos alimentos que poseen una alta densidad o concentración de nutrientes por porción, en comparación con los alimentos "tradicionales".

⁵ Es un canal que sirve para dar servicio, comunicar o vender a través de una computadora, una Tablet o un celular

[C] MATERIALES Y METODOS A EMPLEAR PARA RESOLVER EL PROBLEMA

Para analizar las fuerzas competitivas de la empresa, se empleará el modelo de las cinco fuerzas (Porter, 1979). Esta herramienta, facilita un análisis del contexto de las organizaciones permitiendo identificar su posición frente al poder del proveedor, clientes, amenaza de nuevos competidores, de productos sustitutos y rivalidad de la competencia permitiendo elaborar estrategias y acciones diferenciadoras que les permitan identificar una ventaja competitiva. Las cinco fuerzas que integran el conjunto son:

- Poder de negociación de los proveedores: este “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar de los proveedores se considera generalmente alta, ejemplo: el mercado de los alimentos en las cadenas de supermercados, estos pueden optar por una gran variedad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Dado que los proveedores desean cobrar los precios más altos por sus productos, naturalmente surge una lucha de poder entre las empresas y sus proveedores. La ventaja va hacia el lado que tiene más opciones y menos que perder si la relación termina. En este poder de negociación de los clientes de la empresa desean bajar los precios o subir la calidad. Su capacidad para hacerlo depende de cuánto comprenden, qué tan bien informados estén, de su disposición a experimentar con alternativas, entre otros. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son: cantidad de proveedores en la industria, poder de decisión en el precio por parte del proveedor, nivel de organización de los proveedores y nivel de poder adquisitivo.
- Poder negociador de los clientes: si los clientes son pocos o están muy bien organizados podrían ponerse de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar y serán una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que, generalmente, será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que le dan el poder de negociación a sus clientes de sus posiciones mecánicas con la

finalidad de mejorar los servicios de una empresa. El poder de negociación de los clientes también se describe como el mercado de productos: la capacidad de los clientes para poner a la empresa bajo presión, lo que también afecta la sensibilidad del cliente a los cambios de precios. Las empresas pueden tomar medidas para reducir el poder del comprador, como la implementación de un programa de lealtad. El poder de los compradores es alto si los compradores tienen muchas alternativas. Es bajo si tienen pocas opciones. Los factores determinantes son: concentraciones del comprador a la relación de concentración firme, grado de dependencia de los canales de distribución existentes, apalancamiento de negociación, particularmente en industrias con altos costos fijos, costes de cambio del comprador, disponibilidad de información para el comprador, disponibilidad de productos sustitutos existentes, sensibilidad al precio del comprador, ventaja diferencial (singularidad) de producción de la industria y análisis RFM.

- Amenaza de productos sustitutos: la competencia depende de la medida en que los productos de una industria sean reemplazables por unos de otros. Los servicios postales compiten con los servicios de mensajería, que compiten con las máquinas de fax, que compiten con el correo electrónico, etc. Se puede citar, los siguientes factores: propensión del comprador a sustituir, precios relativos de los productos sustitutos, costo o facilidad del comprador, nivel percibido de diferenciación de producto o servicio, disponibilidad de sustitutos cercanos y suficientes proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores entrantes: este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. Es decir, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado. Se refiere sobre la facilidad o dificultad que un nuevo competidor puede experimentar cuando quiere empezar a operar en una industria. El autor identificó seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva: economías de escala: las economías de escala en producción, investigación, marketing y servicio son probablemente barreras fundamentales a la hora de entrar en el sector de la industria informática. Diferenciación del producto: las empresas establecidas tienen marcas y se han ido ganando la fidelidad de sus clientes a lo largo del tiempo. Inversiones de capital: cuando mayores son los recursos necesarios para poder empezar un negocio, mayor es la barrera para entrar en un sector. Desventaja en costes independientemente de la escala: las empresas ya

establecidas pueden tener ventajas de costos por una serie de razones, incluida la propiedad de la tecnología, el know-how del producto, el acceso favorable a las materias primas, la ubicación favorable, las ayudas del gobierno, la experiencia de la fuerza laboral Acceso a los canales de distribución: cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto. Política gubernamental: el gobierno puede limitar o impedir la entrada en determinados sectores exigiendo licencias, limitando el acceso a las materias primas como el carbón o a terrenos públicos, o bien con otro tipo de regulaciones e Integración vertical

- Rivalidad entre los competidores: cuantos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa. Todos los factores anteriores convergen en la rivalidad, que para el autor es un cruce entre la guerra activa y la diplomacia pacífica. Pueden atacarse mutuamente, o tácitamente acordar coexistir, tal vez incluso formar alianzas. El autor identificó las siguientes barreras que podrían usarse: gran número de competidores, costos fijos, falta de diferenciación, competidores diversos y barreras de salida

Continuando con el análisis del entorno, se utilizará la Matriz PEST (Martinez Pedros & Milla Gutiérrez, 2012). Esta herramienta permite identificar los factores del macroentorno que afectan a las empresas. PEST es el acrónimo de “Político, Económico, Social y Tecnológico”. Campos de la matriz:

- Político: se refiere al grado de intervención por parte del gobierno en la economía. Ejemplo: legislación antimonopólica, leyes de protección del medio ambiente y la salud, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental.
- Económico: se relaciona con los ciclos económicos nacionales o regionales, evolución del PIB ⁶, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de precios, tasa de desempleo, ingreso disponible, distribución de los recursos, nivel de desarrollo, entre otros.
- Socioculturales: configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno. Véase variables como la evolución demográfica, Distribución de la renta,

⁶ “Producto interno bruto”. expresa el valor de la producción de bienes y servicios de un país un año

Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales y la Religión.

- Tecnológicos: estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial. Depende de su estado la cifra en gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología

Existen variantes como PESTEL que incorporan las dimensiones legales, ecológicas o PESTELED que analiza dimensiones como la ética y demográficas, pero no serán abordadas en este trabajo.

Poniendo el foco en determinar las ventajas competitivas de la compañía, en función de las características propias y de las del mercado en que se implantará, se realiza un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

- Fortalezas (característica interna): se refiere a qué características de la empresa o proyecto son importantes y representan un diferencial en comparación con el resto.
- Oportunidades (característica del entorno): se refiere a qué características del mercado pueden generar nuevas oportunidades de negocio o potenciar el desempeño de un producto o servicio que ya se encuentra vigente.
- Debilidades (característica interna): se refiere a qué características pueden ser una barrera para que el producto o servicio pueda desempeñarse de forma óptima en el mercado.
- Amenazas (característica del entorno): se refiere a qué características resultarían desfavorables si ocurrieran durante la venta o desarrollo de un nuevo producto o servicio.

Este análisis permite identificar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones, a partir de este análisis se establecen estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales.

Para establecer una estrategia que brinde una ventaja competitiva (Porter, 1987) se llevo adelante un analisis que abarca la información obtenida en del análisis PEST, los datos

obtenidos del mercado y la influencia de las circo fuerzas y se dispone de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración.

El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Para alcanzar el liderazgo en costos globales se requiere una participación relativamente considerable en el mercado u otras ventajas, como un acceso preferencia a las materias primas. Tal vez haya que diseñar productos de fácil manufactura y atender a todos los grupos de clientes importantes con el fin de acumular volumen. La implementación de una estrategia de costos bajos exigirá posiblemente una fuerte inversión anticipada de capital en equipo moderno, precios agresivos y pérdidas de inicio de operaciones para acrecentar la participación en el mercado. A su vez la participación ofrece ahorros en las compras, reduciendo aún más los costos. El liderazgo en esta área, una vez conseguido, ofrece altos márgenes de utilidad que pueden reinvertirse en equipo y en instalaciones modernas para mantenerlo. La reinversión puede ser un requisito esencial para mantener la posición de costos bajos.

La diferenciación pone el foco en la diferencia en el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones. La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. Se levantan barreras contra la entrada gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter especial del producto. La diferenciación genera márgenes más altos de utilidad para enfrentarse al poder de los proveedores; aminora además el poder de los compradores, ya que éstos no disponen de opciones similares y, por tanto, son menos sensibles al precio. Finalmente, la compañía que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia. La diferenciación a veces impide conseguir una gran participación en el mercado. A menudo requiere la percepción de exclusividad, lo cual es incompatible con ese tipo de participación. Pero casi siempre la diferenciación significará un

debilitamiento del liderazgo en costos, si las actividades que requiere son intrínsecamente costosas: investigación extensiva, diseño del producto, materiales de gran calidad o fuerte apoyo a los consumidores. Los clientes de la industria reconocen la superioridad de la compañía, pero no todos estarán dispuestos o podrán pagar precios más altos

El enfoque, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico: igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho. La compañía que consigue el enfoque puede obtener rendimientos superiores al promedio en la industria. Su enfoque significa que tiene una posición de costos bajos en su mercado estratégico, una gran diferenciación o ambas cosas. El liderazgo en costos y de diferenciación, son estrategias que la defienden en contra de las fuerzas competitivas. La concentración sirve además para seleccionar los mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos donde la competencia es más débil.

Para gestionar el plan estratégico se optó por un cuadro integra de mando (BSC) “El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más que en

gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio” (Kaplan & Norton, 1996)

Sus perspectivas:

- Financiera: abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del BSC se enfoca a los requisitos necesarios para crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad.
- Cliente: está enfocada a la parte más importante de una empresa: sus clientes, puesto que sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí. Esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se deben cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia.
- Procesos: analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.
- Capital Humano: analiza todo lo relacionado con los recursos humanos de la compañía: las políticas de capacitación, beneficios, salarios, eventos, entre otros, con el objetivo de garantizar una estructura acorde a la evolución del negocio prevista.

El punto de equilibrio económico define la cantidad mínima de unidades o servicios que necesitan venderse para poder cubrir la totalidad de los costos. Para calcularlo se utiliza la siguiente fórmula:

Ecuación 1: Cálculo del punto de equilibrio económico en unidades

$$P.E. (cantidad) = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio de vta. unitario} - \text{Costo variable unitario}}$$

También conocido como valor actualizado neto o valor presente neto (net present value), VAN (en inglés, NPV), corresponde al valor presente de los flujos de caja netos (ingresos - egresos) originados por una inversión.

Ecuación 2: Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{Vt}{(1+k)^t} - I_0$$

Dónde:

- Vt representa los flujos de caja en cada periodo t .
- I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.
- n es el número de períodos considerado.
- k es la tasa de descuento.

En el flujo de fondos, si el mismo resulta positivo, quiere decir que el proyecto es rentable y genera valor, caso contrario (que resulte negativo), no sería conveniente llevarlo a cabo. Si el VAN obtenido es igual a cero “0”, entonces el proyecto no produce pérdidas ni ganancias.

Se la denomina a la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. La TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte (comúnmente llamada “r”), el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

Ecuación 3: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

$$TIR = \frac{-I_0 + \sum_{i=1}^n Fi}{\sum_{i=1}^n i \times Fi}$$

Dónde:

- I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.
- n es el número de períodos considerado.
- Fi es el flujo de caja esperado en cada período.

[D] RESOLUCION DEL PROBLEMA

[D.1] EL MERCADO y COMPETENCIA

[D.1.1] LAS CINCO FUERZAS

A continuación, se analiza el nivel de cada una de las fuerzas que afectan a la compañía:

- El Poder de negociación de los Comparadores es alto, ya que hay muchos proveedores que ofrecen productos de nuestra característica
- El Poder de negociación de los proveedores es bajo, porque hay varios proveedores que pueden nutrirnos de las materias primas necesarias para el emprendimiento.
- La Amenazas de nuevos competidores es alta, ya que, si bien el producto es innovador, no hay tecnologías, licencias, costos altos o trabas de algún tipo para el ingreso de competidores al mercado.
- La Amenaza de nuevos productos es alta ya que es sencillo crear blends nuevos, incluso los productores actuales industriales, podrían tomar este camino.
- La Rivalidad y competencia en el mercado es baja porque hay muchos proveedores que ofrecen productos similares que compiten en los mismos segmentos, pero no se aprecia guerras de precios ni publicidades excesivas.
- La Posibilidad de ofrecer complementos, es alta ya que el emprendimiento está orientado a justamente comercializar infinidad de productos de terceros que acompañan a nuestro producto.

La interacción de las fuerzas indica que van a tener una rentabilidad media, ya que el poder está en los compradores, hay amenazas de ingreso de nuevos productos y competidores al mercado, pero nuestros costos van a ser bajos.

[D.1.2] MATRIZ PEST

A continuación, se analiza desde la perspectiva de la matriz PEST a la compañía.

Político

- Monopolios: si bien hay grandes oferentes, no se enfrenta a monopolios ni oligopolios
- Medioambiente: el emprendimiento está pensado con baja huella ambiental
- Presión Fiscal: se cuenta con la misma exposición fiscal que el resto de los comercios, con el agravante de contar con locales a la calle.

- Estabilidad Política: si bien hay inestabilidad en los últimos 20 años, no se rompió el principio de la libre empresa y se protege a la industria nacional.
- Apertura de importaciones: las materias primas con las que se produce son productos nacionales estratégicos e históricamente protegidos.
- Legal: si bien hay que recibir permisos, el producto que van a comercializar se encuentra dentro de lo permitido y no daña la salud

Económicos

- Ciclos económicos: actualmente se ve un repunte en cuanto al consumo y más de bebidas sanas y respetuosas con el medioambiente
- Inflación: la compañía va a tener que acompañar el proceso ajustando nuestros precios y manteniendo a raya sus costos
- Tasas de Interés: las tasas de interés están muy altas, va a ser algo con lo que tendrán que lidiar (más del 90% TEA)

Socioculturales

- Nivel educativo: el nivel educativo de la población no afecta al resultado ni desarrollo del proyecto
- Consumismo: el auge del consumo de bienes alimenticios sanos y de bajo impacto ecológico/ambiental, abre el mercado objetivo.
- Valorización: por parte del cliente Sano, barato y sencillo de adquirir y consumir. Identidad. Servicio.
- Competencia hay grandes jugadores, pero no enfocados en el tipo de producto y servicio que promueve la compañía.

Tecnológico

- Comercialización Marketplace, locales a la calle.
- Distribución a domicilio a través de terceros
- Producción: la producción no requiere de componentes tecnológicos digitales, si como complemento, acopio y distribución, pero son de producción nacional y están al alcance.
- Interés gubernamental y de la industria: es una producción antigua, con mecanismos industriales modernos, pero sin grandes cambios, la productividad es correcta

[D.1.2] ANALISIS FODA

A continuación, el análisis FODA de la compañía.

Fortalezas

- Curiosidad y vocación de servicio
- Experiencia de socios en negocio, operaciones y ámbito de la salud.
- Experiencia de socios en sistemas.
- Baja cantidad de personal
- Fuerte foco en la sustentabilidad del producto

Oportunidades

- Creciente interés por bebidas sanas y de sabores novedosos
- Fuerte interés en alimentos orgánicos.
- Conciencia ecológica de parte de los clientes
- Baja penetración de mercado de la Yerba Mate Saborizada en presentación Saquito

Debilidades

- No se cuenta con experiencia previa en la comercialización de productos.
- Desconocimiento previo de aceptación del producto por parte de los clientes.
- Fuerte dependencia del Bend Sommelier para la elaboración de nuevos sabores.

Amenazas

- Grandes productores con presencia en hipermercados.
- Regulaciones gubernamentales que dificulten la elaboración del producto

[D.1.3] ESTRATEGIA GENERICA DE PORTTER

Si bien hay productores de Yerba Saborizadas de manera industrializada como Cbsé y La Salva, estos ponen énfasis en sabores cítricos tradicionales como naranja y limón y CahaMate Bends con hierbas naturales. Los productos de la compañía se basan en Yerba Mate Orgánica de sabores delicados sofisticando el producto y emulando el camino que siguió la industria del Té.

Un modelo de negocio similar al de la compañía es Mate&Co que hace énfasis en la venta online, pero tiene presencia en locales de terceros, no propios y sólo hace foco en la comercialización de blends propios con base en Yerba Orgánica.

La estrategia que la compañía utilizara para entrar al mercado es la de competencia por diferenciación, en una primer etapa, apuntaran a lograr un precio bajo hoy en día los 500 grs de Yerba orgánica comercial está en el rango de los \$700 a los \$900, los precios los productos deben estar en el margen inferior de esa franja para competir con el precio de la Yerba mate industrializada saborizada como la de Cbsé saborizada con naranja que se comercializa entorno a los \$400, los precios de ChaMate que rondan los \$500 y los precios de Mate&Co que rondan los \$950.

La compañía va a apalancar a través del cuidado de la calidad de sus productos y servicios, la innovación y la perspectiva ecológica a través de la comercialización exclusiva de Yerba y la adecuada selección de proveedores que respeten esos principios.

Una vez alcanzado durante dos trimestres consecutivos los forecast de ventas⁷ o mantener de manera sostenida un crecimiento en las ventas, adoptaran una estrategia de pricing Skimming⁸ para los productos de temporada, esperando que sus clientes más fieles y ávidos de probar sabores nuevos, convaliden precios más altos para productos innovadores que pongan la venta.

[D.1.4] CLIENTES

La compañía se orienta a clientes que se interesen por la alimentación sana, que estén abiertos a sabores delicados, que aprecien elementos diferenciadores como la calidad en la presentación y elaboración del producto y por sobre todo las infusiones.

El rango etario target es el de hombres y mujeres de entre los 15 y 99 años, ya que toman decisiones económicas orientadas en satisfacer sus necesidades y bienestar, que se sientan cómodos con el uso de redes sociales para que se potencien en la estrategia de difusión de la compañía, las compras de bienes a través de sitios web (Lara & Ortega, 2017) aprovechando el principal canal de comercialización y la compra en negocios de cercanía para que utilice las sucursales incluidas en el despliegue de la compañía detallado en el Plan de Comercialización.

⁷ El forecast de ventas es la estimación y previsión de la demanda de bienes o servicios en un tiempo determinado.

⁸ La estrategia de pricing skimming consiste en vender productos o servicios a precios altos, siempre y cuando la demanda en el mercado donde se desenvuelve sea baja. Cuando la marca ya logró captar la atención del cliente, los precios irán bajando progresivamente.

[D.1.5] CANALES DE COMERCIALIZACION

Para la comercialización cuentan con e-market, locales a la calle, participación en eventos masivos donde se promocióne la comida y la vida sana y difusión en redes sociales.

[D.1.6] PRODUCTOS

Los productos que la compañía va a comercializar y desarrollar tienen como componente principal Yerba Mate Orgánica con muy baja o nula industrialización.

La Yerba Mate Orgánica y los Blends⁹, la comercializaran bajo marca propia en diferentes presentaciones como bolsas de 250 gr, 500 gr y 1 kg, así como también en saquitos para infusión.

Todo el Packaging será ecológico y reutilizable e incluirá recomendaciones en cuanto al uso/preparación del producto y disposición una vez utilizado.

Blends: los Bends son combinaciones de sabores donde buscan llevar al mercado más opciones para disfrutar la infusión de Yerba Mate.

El desarrollo, producción y comercialización de los Blends se realizará en la empresa y se comercializarán en una de las dos temporadas anuales, aquel Blend que el público acepte más, formará parte de la oferta permanente. Para desarrollar los Blends, harán foco en grupos testigo y clientes que los sigan en redes sociales construyendo comunidad alrededor de la compañía.

Los Blends¹⁰, van a estar identificados con la temporada en la que se va a comercializar y una región de Argentina, fomentando así la identificación nacional del producto y la incorporación de atributos de la región.

Saquitos: es una presentación de los Blends que les permite llegar a mercados y clientes que no tienen el tiempo o los medios para cebar la Yerba Mate.

Los saquitos de Yerba Mate saborizada se ensacan y empacan en plantas especializadas de terceros, que posean certificaciones relacionadas con el buen uso de recursos y el medio ambiente.

⁹ Mezclas de sabores

¹⁰ Nombre del producto comercial que esta basado en Yerba Mate Orgánica y algún componente saborizante

[D.1.6] PROVEEDORES

Los proveedores de Yerba Mater Orgánica, deben estar registrados, habilitados y controlados por el SENASA y contar con la certificación de Orgánico provista por una entidad certificante.

Los proveedores de compuestos para armar los Blends, deberán ser productores o comercializadores directos de estos compuestos, que estén habilitados y controlados por organismos nacionales y que hagan un uso racional de recursos.

Los proveedores de packaging, deberán utilizar tintas ecológicas, preferentemente de origen natural y prácticas de producción amigas con el medioambiente.

Los proveedores de ensacado y empaquetado de Blends para los saquitos, deben ser empresas con los permisos gubernamentales necesarios para la actividad y que hagan un uso racional de los recursos que utilizan en el proceso.

Los proveedores de soluciones tecnológicas son empresas de primer nivel, enfocados en proveer soluciones económicas para pymes.

Los proveedores de logística deben ser empresas con base tecnológica y que cuiden el medio ambiente mediante prácticas donde prime el ahorro de energía o el uso de energías alternativas, preferentemente certificada por alguna entidad dedicada a tal fin.

[D.2] LA COMPAÑÍA

[D.2.1] EL PROPOSITO

El propósito de la compañía es “Llevar la infusión de la Yerba Mate Orgánica al paladar de todos los argentinos”.

[D.2.2] GESTION DE LOS RECURSOS

La compañía se vinculará con proveedores de talentos que los ayude a identificar y contratar los recursos necesarios para hacer funcionar el negocio. Van a contar un plan de inducción que comenzará con los métodos de producción de la Yerba Mate Orgánica, los Blends, luego con la preparación de la infusión y una capacitación específica de acuerdo con sus responsabilidades. Periódicamente realizaran workshops y reuniones informativas sobre novedades, metodológicas y demás temas relacionados al emprendimiento. Es muy importante para el emprendimiento que quien intervenga en él conozca el producto que comercializa.

Las remuneraciones, estarán de acuerdo con las responsabilidades y el mercado, en ese sentido, la vinculación con el proveedor de talentos será fundamental. Para los distintos roles, van a crear un sistema de incentivos basados en fortalecer los pilares del emprendimiento.

[D.2.2.1] EL PERSONAL

El equipo de personas de sobre el cual se pone en marcha el proyecto está compuesto:

- **Manager de operaciones:** responsable de la gestión del emprendimiento desde el punto de vista de logística, compras, locaciones/instalación, selección de proveedores, pago a proveedores, cobranzas y costos de elaboración y comercialización.
- **Manager de ventas:** responsable de la gestión del punto de venta, CRM, venta On–Line y venta física. Es responsable de identificar productos finales con derivados de Yerba Mate. Fija el precio de venta de los productos. Coordina la ejecución de los servicios.
- **Blend Vendor:** responsable de efectivizar la venta física, on-line y el asesoramiento a clientes. Preparación de punto de venta y armado.
- **Blend Sommelier:** responsable de la investigación y desarrollo, testeo y producción de los Blends. También es responsable de organizar y llevar adelante junto con el Imagen Manager las actividades sociales. Para finalizar es el responsable de la aprobación de la recepción de la Yerba mate y la materia prima de los Blends
- **Imagen Manager:** responsables de la estética del packaging, locales, venta on-line, canales de promoción, imagen en redes sociales y eventos on-line del emprendimiento y la difusión de la yerba mate y sus derivados.

Las posiciones de Manager de Operaciones, Ventas y Blend Sommelier en los primeros cinco años del proyecto, van a estar ocupados por los socios fundadores del emprendimiento. Las posiciones de Imagen Manager y Blend Vendor, se van a cubrir con profesionales del rubro.

El grupo de trabajo debe mantenerse chico para ganar en agilidad y coordinación para sostener los principios de sustentabilidad y cercanía con el cliente.

[D.2.3] EL DESARROLLO DEL PRODUCTO

El diseño de los blends estará a cargo del Blend Sommelier y respetará un proceso en el que se va a escuchar la opinión de focus groups¹¹, clientes habituales y la tendencia del mercado.

El Manager de ventas, sondeará el mercado periódicamente para detectar el ingreso de nuevos jugadores y productos, así como también, serán los encargados de seleccionar los productos cosméticos y de alimentación provistos por terceros.

El Imagen Manager, determinará de acuerdo con el mercado, la presentación e imagen del packaging de nuestros productos.

El equipo compuesto por el Blend Sommelier, Manager de ventas e Imagen Manager será el encargado, de manera auto coordinada, de desarrollar los nuevos blends para convertirlos en un producto comercializable.

[D.2.3.1] COMPRAS Y ABASTECIMIENTO

Las compras y el cuidado del abastecimiento de la compañía son responsabilidad del Manager de operaciones.

Al contar con un Imagen Manager donde su principal canal de difusión sean las redes, se espera mantener bajos los costos en lo que respecta al marketing, pero esto no quita que se lleve adelante campañas o eventos donde se deba desembolsar dinero o pagos en especie.

[D.2.4] ACTIVIDADES PRIMARIAS

[D.2.4.1] LOGISTICA DE INGRESOS

Las materias primas se acopiarán en el local propio en un espacio con las condiciones ambientales propicias para la estiba de la Yerba Mate Orgánica y la materia prima de los Bends.

Una vez que se recibe la Yerba Mate Orgánica y las materias primas de los Blends, el Blend Sommelier la evalúa y da su aprobación para que sea comercializada o para que ingrese al proceso productivo. Los productos aprobados se lotean.

¹¹ Focus group es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, utilizada en ciencias sociales y en estudios comerciales.

Los lotes están identificados por un número único y se asocian a la fecha de elaboración, fecha de vencimiento, proveedor, fecha de recepción, remito, orden de compra. En caso de ser un producto producido por la compañía, va a tener información sobre el Blend Sommelier que lo produjo y la identificación del lote de producción.

[D.2.4.2] OPERACIONES

Las sucursales, operaran bajo la responsabilidad del Manager de ventas y el contacto directo los clientes, información y atención de reclamos, estará a cargo los Blend Vendor. Cada sucursal contará con un espacio dedicado al acopio de los productos de venta, una vitrina donde los clientes pueden apreciar los productos, una pizarra de novedades y otra donde se aprecian las principales características de los blends.

Se va a manejar un stock en el local con stocks de reposición por producto el cual dispara de manera automática una orden de reposición al almacén. Día por medio, se repondrá el stock a la sucursal.

Las ventas en línea se van a atender desde el almacén, unos de los Blend Vendor va a preparar los pedidos y lo va a despachar con el servicio de mensajería que oportunamente se contrate. Un Blend Vendor también va a preparar los pedidos de reposición a las sucursales, estos pedidos, también se van a realizar a través de un servicio de entrega privado.

El Manager de ventas va a determinar el Stock mínimo que tienen que tener disponible por producto en cada sucursal y en base a estadísticas de ventas, se determinarán los stocks de reposición.

Para la producción de los Blends se realiza para reponer stocks, la creación de nuevos productos y atender al forecast de venta. En base al requerimiento de la materia prima, se consume la que está más próxima a vencer. En cada instancia de la producción se debe registrar en el lote de producción el lote al que pertenece la materia prima, la cantidad consumida y la fecha y hora en la que se manipuló. Una vez creado el producto, este se lotea como producto terminado y se envía al almacén para su distribución.

Mediante el sitio web, se reciben los pedidos de servicio el Manager de Ventas coordina junto con un Blend Vendor la logística del servicio, en caso de ser necesario coordina los traslados que sean necesarios con el Manager de Operaciones. Todo queda registrado en el sistema corporativo de gestión.

Todas las sucursales y la plataforma on-line estarán centralizadas en un sistema corporativo de gestión desde el cual se registrarán todas las transacciones de compra, venta, producción, merma, reposición, expedición, gastos y balances. El sistema corporativo será la única fuente de información para la toma de decisiones operativas y de negocio por lo que debe proveer información fiable. El sistema debe proveer algún servicio de CRM que brinde la posibilidad de registrar las gestiones de cara a los clientes individuales y empresas y un seguimiento de los inconvenientes.

[D.2.4.3] ESTRATEGIA DE EGRESOS

Los pedidos de reposición de mercadería se realizan al almacén y un Blend Vendor prepara la reposición y se despacha con la empresa de distribución.

Las ventas On-Line las prepara un Blend Vendor desde el almacén y se despacha con la empresa de mensajería.

Se elaborarán informes estadísticos de acoplamiento entre el forecast de venta y las ventas efectivas para ajustar estrategias de venta.

[D.2.4.4] MARKETING Y VENTAS

La imagen y promoción de la marca, sucursales y productos están a cargo del Imagen Manager y es quien coordina los servicios y organiza junto con el Blend Sommelier los eventos de promoción.

Van a participar de eventos donde se promocióne la alimentación y vida sana para reafirmar la imagen de marca.

[D.2.4.5] POSTVENTA

Mediante un sistema CRM podrá conocer mejor a los clientes, dando mejores servicios y acercando oportunidades.

[D.2.3] PLAN COMERCIAL

Atendiendo las 4P se va a poner énfasis en el Producto, Precio, Plaza y Promoción. Para ello el Imagen Manager se debe alinear con el Manager de Ventas y elaborar promociones en redes, eventos y puntos de venta donde se promociónen los productos. El precio como se observó en la sección estrategia tiene que ubicarse en la parte baja de la grilla de precios para lograr penetración en el mercado y fomentar el boca a boca.

Se espera un crecimiento sostenido de ventas en los primeros años de la compañía teniendo picos en las semanas previas a días claves como fiestas religiosas, día del amigo, primavera y el último mes del año.

El gasto de marketing se mantendrá muy bajo durante todo el año excepto cuando se participe de eventos gastronómicos o de promoción. Pasados el segundo trimestre se planificaron eventos de promoción en lugares públicos, como el obsequio de muestras de los productos que se comercializan.

El plan comercial luego de la puesta en marcha, lo elaborará el Manager de ventas y propondrá acciones para que las ventas del emprendimiento estén por encima de los costos.

La puesta en marcha la compañía va a tener tres fases y va a durar nueve meses. Luego, se entra en el plan semestral de negocio.

Fase I, “el comienzo”. Se va a crear la marca, se va a registrar, y se avanzara con la selección y contratación del Blend Sommelier, del Manager de Ventas y el Manager de Operaciones, en esta etapa, el trabajo será 100% sin oficinas, seleccionaran una locación que sirva como planta de elaboración de Blends, acopio, una oficina, baños para empleados y punto de venta.

Fase II, “la preparación”. Promediando el segundo mes, alquilaran el espacio seleccionado en la Fase I, harán una instalación básica, comienzan con el acopio de materias primas y la creación, test, elaboración y acopio de los primeros Blends de la temporada de apertura, seleccionaran y contrataran el Imagen Manager, seleccionaran y contrataran el market place, Seleccionaran proveedor de ensacado, elaboraran la imagen corporativa y comenzaran con la promoción de la marca y los primeros productos en redes sociales, alta de productos en el market place, envío a ensacado y empacado los primeros Blends, se seleccionará y contratara el packaging y se espera realizar las primeras ventas on-line.

La Fase III, “el inicio”. Al inicio del cuarto mes, a través de una fuerte promoción en redes sociales y ofertas dentro del market place, comenzaran con la comercialización en local propio. Van a comenzar con la elaboración de los Blends de la próxima temporada ya atendiendo las propuestas de sus clientes y la penetración de los Bends de la primera temporada. Promediando esta Fase, comenzaran con la incorporación de los primeros dos Blends Vendors

Alcanzando el noveno mes darán por finalizada la que llamaron la etapa de puesta en marcha y comenzaran el ciclo de elaboración del plan comercial semestral. Trimestralmente, Lanzaran las temporadas de Blends e incorporaran a la lista de productos habituales el Blend más vendido. En el primer trimestre de esta etapa, abrirán el segundo punto de venta y contratarán más Blend Vendors dependiendo de la demanda. En esta etapa evaluaran la posibilidad de abrir nuevas sucursales en función de la dispersión de la demanda y la aceptación del mercado.

[D.2.4] PLAN DE PRODUCCION

El plan de producción se ajusta al forecast de ventas, no tienen desperdicio ya que el acopio y la manipulación de la yerba genera una muy baja merma.

La Materia Prima, la Yerba Mate Orgánica, los saborizantes que se insumirán en el proceso los miden en kilogramos. La mano de obra de elaboración, la miden en Horas. El producto final, listo para la venta y el producto ensacado (saquitos para infusión individual) se miden en kilos.

Tabla 1: Plan de producción del primer año

	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Materia Prima (K)	600	600	1000	2000	2000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
Saborizantes (K)	1	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3
Mano Obra (H)	40	40	60	80	80	80	100	100	100	100	100	100
Producto Final (K)	600	600	1000	2000	2000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
Ensamado (K)	0	6	10	20	20	30	30	30	30	30	30	30

Fuente: Elaboración propia

[D.2.5] PLAN FINANCIERO

Teniendo en cuenta la tasa de crecimiento del 5% mensual a partir del mes diez del proyecto, se esperan que la contribución inicial de \$25.000.000 se recupere con el margen del 40% sobre la utilidad a partir del mes treinta y tres del proyecto, a partir de este mes, el inversor obtendrá ganancias netas de más de \$2.000.000 mensualmente (mes ocho, año tres).

Tabla 2: Plan financiero para el primer año

	Meses												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
primer año													
Aporte de capital	\$1.400.432,00	\$2.635.760,00	\$3.379.556,00	\$3.929.316,24	\$3.273.616,24	\$2.869.116,24	\$3.165.358,68	\$3.248.258,68	\$2.185.858,68	\$512.112,48	\$0,00	\$0,00	\$26.599.385,23
Devolucion	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$35.026,30	\$787.226,30	\$822.252,60
segundo año													
Aporte de capital	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Devolucion	\$826.587,62	\$867.917,00	\$911.312,85	\$956.878,49	\$1.004.722,41	\$1.054.958,54	\$1.107.706,46	\$1.163.091,79	\$1.221.246,37	\$1.282.308,69	\$1.346.424,13	\$1.413.745,33	\$13.156.899,68
segundo año													
Aporte de capital	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Devolucion	\$1.484.432,60	\$1.558.654,23	\$1.636.586,94	\$1.718.416,29	\$1.804.337,10	\$1.894.553,96	\$1.989.281,66	\$2.088.745,74	\$2.193.183,03	\$2.302.842,18	\$2.417.984,29	\$2.538.883,50	\$23.627.901,53

Fuente: Elaboración propia

[D.2.6] LA ECONOMIA DEL NEGOCIO

Para solventar el inicio del negocio, se va a necesitar \$25.000.000 de financiamiento, pero esperan alcanzar el equilibrio al año con la partura del segundo punto de venta

Tabla 3: Flujo de fondos con capital de terceros

	Meses												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Fijos	\$537.716,00	\$1.440.005,00	\$1.790.378,00	\$2.049.408,12	\$2.049.408,12	\$2.049.408,12	\$2.361.619,34	\$2.361.619,34	\$2.361.619,34	\$2.686.162,24	\$2.976.073,12	\$2.976.073,12	\$ 25.639.489,86
Alquiler	\$70.000,00	\$70.000,00	\$70.000,00	\$80.000,00	\$80.000,00	\$80.000,00	\$90.000,00	\$90.000,00	\$90.000,00	\$90.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	
Servicios	\$0,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00
Licencia Sistema	\$0,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	
Salarios	\$467.716,00	\$1.260.805,00	\$1.586.178,00	\$1.830.208,12	\$1.830.208,12	\$1.830.208,12	\$2.104.739,34	\$2.104.739,34	\$2.104.739,34	\$2.420.450,24	\$2.646.361,12	\$2.646.361,12	\$ 22.832.713,86
Manager Operacione	\$467.716,00	\$467.716,00	\$467.716,00	\$467.716,00	\$467.716,00	\$467.716,00	\$537.873,40	\$537.873,40	\$537.873,40	\$618.554,41	\$618.554,41	\$618.554,41	
Manager Ventas	\$0,00	\$467.716,00	\$467.716,00	\$467.716,00	\$467.716,00	\$467.716,00	\$537.873,40	\$537.873,40	\$537.873,40	\$618.554,41	\$618.554,41	\$618.554,41	
Blend Sommelier	\$0,00	\$325.373,00	\$325.373,00	\$325.373,00	\$325.373,00	\$325.373,00	\$374.178,95	\$374.178,95	\$374.178,95	\$430.305,79	\$430.305,79	\$430.305,79	
Imagen Manger	\$0,00	\$0,00	\$325.373,00	\$325.373,00	\$325.373,00	\$325.373,00	\$374.178,95	\$374.178,95	\$374.178,95	\$430.305,79	\$430.305,79	\$430.305,79	
Blend Vendor	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$244.030,12	\$244.030,12	\$244.030,12	\$280.634,64	\$280.634,64	\$280.634,64	\$322.729,83	\$548.640,72	\$548.640,72	
Limpieza	\$0,00	\$51.200,00	\$51.200,00	\$51.200,00	\$51.200,00	\$51.200,00	\$58.880,00	\$58.880,00	\$58.880,00	\$67.712,00	\$67.712,00	\$67.712,00	
Imagen de marca	\$0,00	\$0,00	\$25.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$40.000,00	\$40.000,00	\$40.000,00	\$40.000,00	\$40.000,00	\$40.000,00	
Variables	\$395.000,00	\$599.950,00	\$953.000,00	\$1.759.700,00	\$1.894.000,00	\$2.839.500,00	\$2.899.000,00	\$3.101.900,00	\$3.319.500,00	\$3.805.500,00	\$4.040.000,00	\$4.409.500,00	\$ 30.016.550,00
Honorarios Contador	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$7.000,00	\$7.000,00	\$7.000,00	\$7.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$10.000,00	
Capacitacion	\$0,00	\$10.000,00	\$0,00	\$10.000,00	\$10.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$10.000,00	\$15.000,00	\$0,00	
Materia Prima	\$390.000,00	\$390.000,00	\$650.000,00	\$1.200.000,00	\$1.200.000,00	\$1.800.000,00	\$1.800.000,00	\$1.950.000,00	\$1.950.000,00	\$1.950.000,00	\$1.950.000,00	\$1.950.000,00	
Pakaging	\$0,00	\$78.000,00	\$130.000,00	\$240.000,00	\$240.000,00	\$360.000,00	\$360.000,00	\$390.000,00	\$390.000,00	\$390.000,00	\$390.000,00	\$390.000,00	
Distribucion	\$0,00	\$99.750,00	\$142.500,00	\$256.500,00	\$375.000,00	\$577.500,00	\$630.000,00	\$648.000,00	\$840.000,00	\$1.260.000,00	\$1.462.500,00	\$1.800.000,00	
Premios/Incentivos	\$0,00	\$13.300,00	\$19.000,00	\$34.200,00	\$50.000,00	\$77.000,00	\$84.000,00	\$86.400,00	\$112.000,00	\$168.000,00	\$195.000,00	\$240.000,00	
Ensacado	\$0,00	\$3.900,00	\$6.500,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$18.000,00	\$18.000,00	\$19.500,00	\$19.500,00	\$19.500,00	\$19.500,00	\$19.500,00	
Ventas/Servicios	\$0,00	\$665.000,00	\$950.000,00	\$1.710.000,00	\$2.500.000,00	\$3.850.000,00	\$4.200.000,00	\$4.320.000,00	\$5.600.000,00	\$8.400.000,00	\$9.750.000,00	\$12.000.000,00	\$ 53.945.000,00
Financiacion	\$ 1.400.432,00	\$ 2.635.760,00	\$ 3.379.556,00	\$ 3.929.316,24	\$ 3.273.616,24	\$ 2.869.116,24	\$ 3.165.358,68	\$ 3.248.258,68	\$ 2.185.858,68	\$ 512.112,48	-\$ 87.565,76	-\$ 1.968.065,76	\$ 24.543.753,71

Fuente: Elaboración propia

A partir del mes 11 de iniciada la compañía, el negocio empieza a dejar ganancia.

Para alcanzar a cubrir los costos (Punto de equilibrio), hay que vender 6.400 kilos de yerba saborizada.

[D.3] CRONOGRAMA DE PUESTA EN MARCHA

A continuación, se detalla el cronograma de puesta en marcha de la compañía

Tabla 4: Cronograma de puesta en marcha

	Meses											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Selección de local	■											
Contratación de personal	■											
Investigación y desarrollo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Alquiler de local y adecuación		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ensamado		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Acuerdo con Marketplace		■										
Contratación de Imagen Manager		■										
Acopio de MP inicial		■	■	■								
Packaging general y temporada		■	■	■			■	■			■	■
Venta por MP		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Productos desarrollados por terceros		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Venta por local propio				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Contratación de dos Blend Vendors				■								
Segundo local									■	■	■	■
Contratación de dos Blend Vendors									■			

Fuente: Elaboración propia

[E] CONCLUSIONES

Llevando a cabo un análisis de factibilidad técnico, económico y financiero de la implantación de la compañía “Abrí el Mate” dedicada al desarrollo y elaboración de Yerba Mate Orgánica Saborizada, se puede apreciar la factibilidad, teniendo en cuenta la tasa de crecimiento del 5% mensual a partir del mes diez de la puesta en marcha, se esperan que la contribución inicial de \$25.000.000 se recupere con el margen del 40% sobre la utilidad a partir del mes treinta y tres del inicio de actividades, a partir de este mes, el inversor obtendrá ganancias netas de más de \$2.000.000 mensualmente (mes ocho, año tres). Para solventar el inicio del negocio, se va a necesitar \$25.000.000 de financiamiento, pero según las proyecciones alcanzar el equilibrio al año con la apertura del segundo punto de venta. A partir del mes 11 de iniciada la compañía, el negocio empieza a dejar ganancia. Para alcanzar a cubrir los costos, hay que vender 6.400 kilos de yerba saborizada.

Como se observó a lo largo del trabajo, existe un gran potencial de mercado para el producto, presentación, Canal y forma de comercialización propuesta. Es vital mantener la empresa con bajo personal ya que genera agilidad en la gestión, mejorar las estrategias y mantener los costos fijos bajos.

[F] REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ablin, A. (19 de 08 de 2021). El futuro de los alimentos orgánicos en el mundo. *EL Economista*, pág. 1. Recuperado el 20 de 06 de 2022, de <https://eleconomista.com.ar/debates/el-futuro-alimentos-organicos-mundo-n45601>
- Aguas Cordobesas. (31 de 08 de 2017). Mate: un gusto en cada región. *La vos*, pág. 1. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/espacio-de-marca/mate-un-gusto-en-cada-region/#:~:text=En%20el%20norte%2C%20el%20mate,la%20manzanilla%20y%20el%20cedr%C3%B3n.>
- Bernardi, L. A. (2018). *Perfil del Té*. Obtenido de Ministerio de agroindustria: https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/areas/regionales/_archivos/000030_Informes/000061_Infusiones/010000_Perfil%20del%20Té.pdf
- Cristi, A. (2019). *Producción de alimentos orgánicos: una alternativa viable para la agricultura tradicional*. Obtenido de CEPAL: <http://hdl.handle.net/11362/33554>
- Fresno Aparicio, M. (2020). *Perspectivas del consumidor argentino frente al nuevo escenario*. Obtenido de Consumidor 2020: <http://www.marketersbyadlatina.com/uploads/pdf/-655-ConsumidorArgentino-2020-Kantar-Insights.pdf>
- INYM. (s.f.). *¿Cuales son sus propiedades?* Obtenido de El Instituto Nacional de la Yerba Mate - Yerba Mate Argentina: <https://yerbamateargentina.org.ar/es/cuales-son-sus-propiedades.html>
- INYM. (31 de 01 de 2021). *El 2021 cerró con un récord histórico de producción y consumo interno de yerba mate*. Obtenido de Instituto Nacional de la Yerba Mate (INYM): <https://inym.org.ar/noticias/estadisticas/79852-el-2021-cerro-con-un-record-historico-de-produccion-y-consumo-interno-de-yerba-mate.html>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lara, I., & Ortega, I. (2017). *El Instituto de la Juventud, gobierno de España*. Obtenido de Ministerio de derechos sociales: http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/28/publicaciones/documentos_5._los_consumidores_de_la_generacion_z.pdf
- MAGYP. (2021). *Producciones Regionales: Cadena de valor de la Yerba Mate - Marzo 2021*. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Dirección de Desarrollo Productivo Regional (DDPR) Subsecretaría de Desarrollo de Economías Regionales Secretaría de Alimentos, Bioeconomía y Desarrollo Regional. CABA. Argentina: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Recuperado el 20 de 06 de 2022, de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/documentos/yerba-mate-marzo-2021.pdf>
- Martinez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.

- Popovici, M., Cronenbold, M., & Castronuovo Farrel, M. V. (2017). *Mas Life*. (U. A. Empresa, Ed.) Obtenido de Repositorio UADE:
<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/7571>
- Porter, M. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review.
- Porter, M. (1987). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review.
- Salazar Sicacha, L. M. (9 de Junio de 2014). Plan de marketing: café y chocolate. *Plan de marketing: café y chocolate, Una propuesta cualitativa para la comercialización en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. (E. d. Internacional, Ed.)
doi:<https://doi.org/10.35537/10915/38114>