



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Facultad Regional Avellaneda

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

SEMINARIO INTEGRADOR

ESPECIALIZACIÓN EN INGENIERÍA GERENCIAL

ANARÍ

Elaboración de limonchellos artesanales

Alumna: Fiorella Mandrini – fiorellamandrini@gmail.com



Docente: De Giobbi Marina

AVELLANEDA, 19 de diciembre de 2022

ANARÍ

Limonchellos artesanales

Índice

1. Resumen Ejecutivo	4
2. Introducción	5
2.1. Reseña Histórica	5
2.2. La Oportunidad	6
3. Descripción del Negocio	7
4. La Empresa	11
4.1. Misión	11
4.2. Visión	11
4.3. El equipo	11
4.4. Análisis Interno – Cadena de Valor	12
4.5. Aspectos legales.....	13
4.6. Análisis del sector	14
5. Análisis del mercado	15
5.1. El contexto del mercado.....	15
5.1.1. Demografía	15
5.1.2. Economía	15
5.1.3. Recursos Naturales.....	15
5.1.4. Tecnología.....	16
5.1.5. Política	16
5.1.6. Cultura.....	16
5.1.7. Matriz FODA	17
5.2. La demanda: el cliente	19
5.3. La oferta: los competidores.....	19
5.4. Matriz de Porter: 5 fuerzas.....	20
5.5. Estimación de Ventas.....	22
6. El producto	23
6.1. Precio	25

6.2. Matriz de Ansoff.....	25
6.3. Matriz BCG.....	27
7. Plan Operativo	28
7.1. Recursos Humanos.....	28
7.2. Plan de Marketing.....	28
7.2.1. Análisis de Situación.....	28
7.2.2. Objetivos.....	28
7.2.3. Estrategia y tácticas.....	29
7.2.4. Presupuesto	30
7.2.5. Métricas.....	31
7.2.6. Responsables y Equipo de trabajo	31
7.2.7. Embudo de Marketing.....	32
7.3. Estrategia de producción.....	35
7.4. Estrategia de ventas y distribución.....	36
8. Análisis Económico financiero.....	37
8.1 Variables estratégicas.....	37
8.1.1. Localización.....	37
8.1.2. Tecnología.....	37
8.1.3. Tamaño	37
8.1.4. Oportunidad	38
8.1.5. Inversión Inicial	38
8.1.6. Cuadro de Resultados.....	39
8.1.7. Flujo de Fondos.....	42
9. Bibliografía	43
10. Anexos	45
10.1. Anexo I.....	45
10.2. Anexo II	46
10.3. Anexo III.....	47
10.4. Anexo IV.....	48

ANARÍ

Limonchellos artesanales

1. Resumen Ejecutivo

Este plan de negocios tiene como objetivo el análisis de viabilidad tanto técnica como económica de un emprendimiento de fabricación y comercialización de limonchellos artesanales y de origen orgánico. Estará ubicado en el barrio de Barracas (CABA), donde será su principal zona de influencia y ventas y además, donde se cuenta con un espacio ocioso para la producción y almacenamiento del producto. El nombre de este emprendimiento es Anari.

Además de limonchellos, se comercializará jugo de limón, ya que para la fabricación del limonchello sólo se utiliza la cáscara, siendo el resto del limón (incluido su jugo), un desecho, por lo que se buscará la utilización completa de la materia prima para reducir desperdicios y aumentar rentabilidad.

A partir del análisis del contexto en el que se desenvuelve el emprendimiento Anari, tanto externo como interno y la tendencia y comportamiento en el consumo del limonchello, se decide invertir en este emprendimiento e instalar el proceso productivo.

Analizando los cuadros económicos y financieros con el respectivo flujo de fondos, se obtiene un VAN de \$ 181.944 (tomando una tasa de corte del 20%) y una TIR del 86,9%, lo que hace al proyecto interesante y por eso es que también se decide aceptar el proyecto.

No se contará con financiamiento externo, ya que se cuenta con capital propio y la inversión inicial no es elevada, por lo que se puede solventar con capital propio.

Además, se analizaron como planes de contingencia un negocio alternativo como la fabricación de sidra de manera de estar listos para poder diversificarse a otros productos y ampliarse rápidamente cuando el mercado lo requiera.

En resumen, analizando todas las herramientas de marketing y el flujo de fondos con el VAN correspondiente, se acepta el proyecto considerando el corto plazo, 3 años. Se decide invertir en el mismo comenzando a trabajar con una gran fuerza de publicidad y marketing, dando inicio a la actividad productiva y comercial. Para el largo plazo, se deberá contar con otra estrategia de publicidad y marketing así como también ampliar la variedad de productos a comercializar para poder mantenerse en el mercado con actualizaciones en los productos alcohólicos de origen frutal.

2. Introducción

Mediante este plan de negocios, se busca analizar y evaluar la puesta en marcha de un emprendimiento para fabricar y comercializar limonchellos artesanales y jugo de limón en base a una receta que surgió hace más de 20 años.

Las ventas serán a través de redes sociales buscando ampliar el negocio a la venta en locales, restaurantes y vinotecas de la zona Barracas, San Telmo, La Boca y Avellaneda. El plan es dar a conocer el producto mediante degustaciones en los distintos locales para que los clientes puedan probarlo y así poder concretar la venta.

Se desea analizar la viabilidad tanto técnica como económica de invertir en este proyecto.

Primero se analizarán los factores externos e internos que pueden influir en el emprendimiento junto con las estrategias adecuadas para enfrentar o aprovechar cada situación. Una vez analizados estos factores, se analizará la viabilidad económica y financiera para ver si el emprendimiento se considera rentable o no.

Se identificarán todas las estrategias de publicidad y marketing necesarias para dar a conocer el producto y que el mismo sea reconocido en el mercado. Si bien no hay muchos productos de limonchellos artesanales por la zona, es necesario plantear estrategias de posicionamiento que permitan que Anari sea líder en su zona de influencia (Barracas, Avellaneda, San Telmo, La Boca).

2.1. Reseña Histórica

El emprendimiento tiene como nombre Anarí limonchellos. Esta marca nació hace 20 años cuando dos parejas comenzaron a fabricar y comercializar limonchello artesanal.

La marca de los limonchellos es Anarí. Su nombre proviene de las 4 iniciales de sus primeros dueños (Ada, Aldo, Nora y Ricardo) y la I final proviene de que todos sus hijos en sus nombres tienen la letra I. Esto lo hace único y singular, con una historia destacada, es fácil de escribir y leer y, por lo tanto, fácil de recordar.

Sin redes sociales, la venta era a través de visitas a restaurantes, vinotecas y degustaciones. Tuvo mucho éxito en la zona de Barracas/ San Telmo y sus ventas eran cada vez mayores. Años después, el emprendimiento se dejó de lado por seguir otros proyectos. Como consecuencia de la pandemia, hoy se busca resurgir esta marca y receta para volver a fabricar y comercializar limonchellos artesanales. La ventaja hoy en día es que la mayoría de las ventas será a través de redes sociales con el plus de que los limones a utilizar en el proceso productivo serán de origen orgánico. Se ubicará en el barrio de Barracas (CABA).

2.2. La Oportunidad

La pandemia generó que muchas personas se inclinen por fabricar productos en sus casas todo de manera artesanal. Además, muchos cambiaron los hábitos en el consumo y la necesidad de adquirir nuevos productos. En el caso de Anarí, que fue una marca reconocida en el barrio de Barracas hace 20 años, surgió la idea de reflatar este emprendimiento aprovechando la cuarentena, un espacio ocioso en la casa y el conocimiento de la receta artesanal de hace más de 20 años.

Por otro lado, se detectó una necesidad en el consumo de bebidas de origen orgánico como limonchello, sidras o naranchello. Se volvió a poner “de moda” el consumo de bebidas frutales o sidras artesanales como hoy existen muchos bares de sidra tirada.

3. Descripción del Negocio

A continuación, se describe el modelo CANVAS con el objetivo de entender el negocio y cuál es el valor añadido para los clientes meta. Los modelos de negocio se pueden entender como planos en los que se describe el modus operandi de una empresa analizando y evaluando los componentes básicos que cubren las áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

<p><u>ASOCIACIONES CLAVE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de limones: para estar abastecidos todo el año. - Emprendimientos de empaques, bolsas o vasos y botellas para fortalecer a los emprendimientos involucrados. 	<p><u>ACTIVIDADES CLAVE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Producción del limonchello - Comunicación constante con clientes - Venta y distribución del producto 	<p><u>VALOR AÑADIDO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Disfrutar de un momento especial con una copa de limonchello - Precio - Comunicación - Producto artesanal y orgánico 	<p><u>RELACIONES CON CLIENTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad del producto (artesanal y certificado). - Servicio de envíos. - Atención y asesoramiento previa a la compra y post venta. - Descuentos a clientes recurrentes 	<p><u>CLIENTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Consumidores de bebidas alcohólicas de origen frutal - Restaurantes, locales, vinotecas - Personas individuales
	<p><u>RECURSOS CLAVE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal capacitado para producir el Limonchello, gestionar redes sociales y comunicación con el cliente. - Local ambientado para producción y almacenamiento de maceración y producto terminado 		<p><u>CANALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes Sociales: Instagram y Facebook (@anari.limonchello) - Visita a locales y restaurantes por la zona de Barracas, San Telmo y La Boca 	
<p><u>COSTOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos - Costos variables (botellas, bolsas, limones) - Costo de certificación 		<p><u>INGRESOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pago mediante en efectivo, por tarjeta de crédito, débito, MercadoPago o transferencia bancaria. - Descuento adicional a clientes recurrentes 		

Figura 1 – Modelo CANVAS
Nota. Elaboración propia basado en CANVAS

Cliente:

Personas de entre 25 y 70 años que consuman bebidas alcohólicas de origen frutal.

Se pueden identificar dos tipos de clientes: Locales, restaurantes o vinotecas que busquen vender limonchello artesanal y personas individuales que consuman licores o que busquen regalar un producto de este estilo.

Valor añadido:

Con el limonchello se busca que las personas que quieren consumir una bebida alcohólica de origen frutal, elaborada artesanalmente disfruten de un momento especial con una copa de limonchello ya sea como aperitivo o después de comer.

Precio: En un principio se definirá un precio promocional con descuento para que tanto los locales y restaurantes como las personas individuales conozcan el producto. Además, se armarán packs de regalo con algún descuento promocional que permita dar a conocer el producto.

Comunicación: Se trabajará en una constante comunicación con los clientes durante: un contacto inicial (asesoramiento, explicación del producto), venta y envío del producto y contacto post venta para obtener feed back de los clientes y además poder ofrecerles nuevos productos o descuentos para un futuro.

Producto: Uso de materias primas orgánicas, proceso productivo artesanal y la opción de compra del producto para regalo armando el mismo con packaging especial.

Canales:

Existen varios canales de comunicación con los clientes:

Redes Sociales: Instagram y Facebook (@anari.limonchello)

Visita a locales y restaurantes por la zona de Barracas, San Telmo y La Boca

Al contar con una persona experta en redes, será el canal principal para dar a conocer el producto, descuentos y beneficios así como también gestionar las ventas.

La distribución del producto es con un tercero (dependerá del cliente si el envío es a cargo del cliente o de Anarí).

Relaciones con los clientes:

Captar nuevos clientes (principalmente restaurantes y vinotecas) mediante visitas a los locales y entrega de muestras para dar a conocer el producto. Para clientes individuales, se buscará captarlos a través de publicidad en redes sociales.

Se busca la fidelización del cliente por medio de la calidad del producto (artesanal y certificado) y en el servicio de envíos y post venta, buena atención durante el asesoramiento, compra y reclamos y mediante descuentos a clientes recurrentes.

Ingresos:

El pago se puede realizar en efectivo, por tarjeta de crédito, débito, MercadoPago o transferencia bancaria. Generalmente se ofrecerán descuentos por pago en efectivo, ya que por MercadoPago se cobra una comisión adicional. A clientes recurrentes, se les podrá aplicar un descuento adicional.

Recursos clave:

Personal capacitado para producir el Limonchello, visitar clientes, y gestionar redes sociales y comunicación con el cliente.

Físico: Local ambientado para producción y almacenamiento de maceración y producto terminado. En este caso se cuenta con un espacio ocioso en una casa

Actividades Clave:

Producción del limonchello: la primera parte del proceso consiste en producir el macerado del producto y la segunda parte es la producción y embotellado del producto terminado.

Comunicación constante con clientes recurrentes y captar nuevos clientes ya sea a través de redes sociales o mediante visitas a locales.

Venta y distribución del producto.

Asociaciones Clave:

Proveedores de limones: para estar abastecidos todo el año. Al ser un producto estacional hay que contar con proveedores que nos abastezcan todo el año.

Emprendimientos de empaques, bolsas o vasos y botellas para armar combos y packs especiales de los productos y fortalecer a los emprendimientos involucrados.

Costos:

Los costos más representativos a tener en cuenta son los relacionados con la publicidad en redes sociales y mantenimiento de las cuentas. Para los 3 años se estima en un costo de:

Publicidad	
Año 1	\$ 24.000
Año 2	\$ 26.400
Año 3	\$ 29.040

Es muy importante tener en cuenta este costo ya que va a ser lo que nos permita dar a conocer el producto y llegar a más cantidad de clientes.

4. La Empresa

4.1. Misión

Elaborar y comercializar bebidas 100% artesanales y naturales de excelente calidad, que ofrezcan un gusto al paladar excediendo las expectativas de nuestros clientes, brindando un excelente servicio y calidad desde el inicio del proceso productivo hasta su consumo. Proporcionar un producto confiable y certificado utilizando materias primas orgánicas de excelente calidad. Estar presentes en todo momento contando con canales de ventas y distribución propios y comunicación continua. Satisfacer a nuestros clientes que deseen experimentar un momento único disfrutando de una bebida a base de frutas en cualquier momento y lugar.

4.2. Visión

Ser un emprendimiento reconocido en todo CABA y alrededores por su variedad, calidad de productos y servicios, posicionándose como un emprendimiento líder en la producción y comercialización de licores, que genere desarrollo sostenible, económico y social.

4.3. El equipo

Al comenzar como un emprendimiento chico y que su proceso productivo es artesanal, pero de producción rápida, se va a contratar a una empresa de diseño para que se encargue de generar contenido y publicidades en redes y la dueña será la encargada de dar apoyo y complementar la tarea de publicidad y promoción en redes y página web, también se encargará del proceso productivo, visita a los locales, restaurantes y vinotecas para dar a conocer el producto y promocionarlo, Contacto con los clientes, distribución de los productos: en las cercanías de Barracas lo hará de manera personal, y en lugares más lejanos o compras de mayor volumen, los envíos se harán contratando un tercero y de la contabilidad del emprendimiento.

4.4. Análisis Interno – Cadena de Valor

Mediante esta herramienta de análisis interno se analizan las principales actividades del emprendimiento que generan valor, tanto para conocer en detalle sus procedimientos internos como para hacerlos más eficientes. Esto permite obtener ventajas competitivas, optimizar los procesos, reducir costos y mejorar la atención y servicio al cliente (ver Anexo I).

Actividades Primarias

Logística Interna: Se generan alianzas con proveedores sobre todo para el abastecimiento de limones ya que, al ser un producto estacional, es necesario contar con este producto durante todo el año.

Operaciones: El proceso productivo consta de dos etapas principales: armar la maceración (alcohol de cereal con cáscaras de limón) y luego de un período de tiempo (2 a 3 meses), el envasado del limonchello (adicionando azúcar y agua).

Una vez finalizadas estas dos etapas, se coloca la etiqueta y se prepara el packaging.

Logística Externa: Tanto el producto en estado de maceración como el producto terminado se almacenan en el local de producción en unas estanterías oscuras con temperatura y humedad normales y con su correspondiente identificación (fecha de elaboración).

La distribución y transporte se realizará en forma propia para envíos dentro de la zona Barracas, La Boca, San Telmo, Barracas y de forma tercerizada en el caso de ser envíos fuera de la zona Barracas, La Boca, San Telmo, Avellaneda. Según sea un cliente recurrente o no, se hacen descuentos o bonificaciones en el costo de los envíos.

Marketing y Ventas: La persona contratada es experta en redes sociales y se encargará de generar contenido y administrar las páginas web, de visitar clientes en locales y restaurantes ofreciendo el producto, y buscar nuevos clientes interesados en el limonchello.

Servicios: Ofrecer al cliente, antes de la compra, un asesoramiento sobre el producto o en el caso de ser locales, dejar muestras para probarlo y, después de la compra, relevar información para mejorar el producto y el servicio ofrecido. Esto permite tener clientes recurrentes que podrían, además, recomendarnos a otros, y, por otro lado, permitirá la optimización y mejora de los productos.

Actividades de Apoyo

Infraestructura: Lo primordial para este emprendimiento es la calidad del producto, es por eso que se contará con la certificación en BPM para asegurar la correcta calidad del producto y del proceso productivo.

En cuanto a los métodos de cobro, se podrá realizar mediante efectivo, tarjeta de crédito o mercado pago.

Recursos humanos: Se contará con una persona experta en redes sociales para generar contenido y publicidad sobre el limonchello. Por otro lado, esta persona será la encargada de visitar locales, restaurantes y vinotecas para ofrecer el producto y encargarse de las ventas y de la distribución del producto.

Desarrollo tecnológico: La producción de limonchellos es un proceso muy artesanal por lo que no es necesario un gran desarrollo tecnológico para el proceso productivo. Sí, será muy importante contar con tecnología para todo relacionado con las redes sociales y publicidades, como, por ejemplo, buena conexión a internet, un celular con una excelente cámara de fotos para publicitar y mostrar los productos. Además, un celular con aplicaciones para todo lo que es cobros, envíos y distribución del producto.

Adquisiciones: El insumo más crítico es el limón ya que tiene una vida útil corta. Por lo que se comprará según las cantidades a utilizar para la producción.

4.5. Aspectos legales

Al ser un producto alimenticio, el mismo debe ser certificado y aprobado por un ente regulador que avale y autorice la producción y comercialización de este producto.

Esta autorización se realizará con el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) que realiza los ensayos.

Al ser un producto de alta graduación alcohólica, no lleva análisis de carácter nutricional, con un certificado otorgado en BPM (buenas prácticas de manufactura) y el certificado de la capacitación correspondiente es suficiente. La misma se realiza en el INTI tiene un costo de \$15000 por única vez.

Para darse de alta en la AFIP, se realizará un alta como monotributista de emprendedores, comenzando en la categoría más baja.

4.6. Análisis del sector

El sector de los limonchellos es un mercado bastante chico, hay pocos competidores que hacen este tipo de productos de manera artesanal y sobre todo orgánico en la zona de Barracas, San Telmo y La Boca.

Segmentación: Se puede segmentar a los clientes en dos grupos. Aquellos que compran via redes sociales o página web y aquellos que compran a través de locales o vinotecas y prefieren la presencialidad y contacto con el producto.

Buyer persona: Personas entre 25 y 90 años que consuman bebidas alcohólicas de origen frutal, especialmente elaborada artesanalmente para disfrutar de un momento especial con una copa de limonchello ya sea como aperitivo o después de comer.

Investigación de la competencia: Hay un solo competidor por la zona de Barracas, que es Positano. Es un emprendimiento bastante grande, sus limonchellos no son orgánicos. Tienen página web, pero principalmente venden en su local propio ubicado en la zona de Barracas.

5. Análisis del mercado

5.1. El contexto del mercado

5.1.1. Demografía

Con respecto a la demografía en donde el emprendimiento se va a desenvolver, se puede afirmar que la ubicación es favorable ya que en Barracas, Sal Talmo, La Boca, hay mucha gente joven que cada vez más están consumiendo este tipo de bebidas alcohólicas, así como también personas más grandes que gustan de una copa de limonchello.

5.1.2. Economía

El contexto económico es fundamental para el análisis de este producto. El limonchello se puede considerar como un producto de lujo ya que no es de necesidad básica. Se estima que al haber problemas económicos, las personas dejarán de comprar este producto para adquirir aquellos de necesidad básica.

Por otro lado, el aumento de la inflación dificulta la estimación y colocación de precios ya que obliga al emprendimiento, estar actualizando precios continuamente ya que los insumos también aumentan.

Como estrategia de penetración se buscará comenzar con un precio promocional y luego ir aumentando los precios lo más lento posible. En cuanto a las materias primas, se buscará generar alianzas con los proveedores para comprar al por mayor o hacer un acuerdo de precios cada determinado tiempo, que permita al emprendimiento no aumentar precios todos los meses.

5.1.3. Recursos Naturales

En cuanto a los recursos naturales, se busca producir el limonchello en base a limones orgánicos. En el proceso productivo se utiliza agua y alcohol de cereal.

Para hacer limonchello, es necesaria únicamente la cáscara del limón, teniendo que desechar el limón completo. Es por esto, que como estrategia para no desechar el limón también se venderá el jugo de limón a un precio promocional, como medida del cuidado del medio ambiente y de utilizar toda la materia prima.

5.1.4. Tecnología

El proceso productivo es muy manual y artesanal, ya fue testeado y actualmente el producto se está fabricando y comercializando con ese proceso. Al ser un emprendimiento chico, no es necesaria una gran inversión en tecnología ya que los volúmenes a producir son adecuados para una sola persona con este método artesanal. La estrategia es analizar el proceso productivo y ver qué puntos se pueden mejorar de manera de acortar tiempos de producción o mejorar el sabor y calidad del producto.

En cuanto a la actividad de crear contenido en redes sociales, si se va a contar con un buen teléfono celular para realizar este trabajo, además de contar con el apoyo de la empresa de diseño.

5.1.5. Política

El contexto político se complementa con el económico ya que es fundamental para el análisis de este producto. Como se mencionó anteriormente, el limonchello se puede considerar como un producto de lujo ya que no es de necesidad básica. Al haber cambios o problemas en la política, esto puede ocasionar cambios en la economía y por ende las personas dejarán de consumir este producto.

5.1.6. Cultura

El cliente objetivo tiene una cultura de consumo de bebidas alcohólicas de origen frutal y sobre todo artesanal. Con este emprendimiento se busca captar nuevos clientes para que prueben y consuman limonchello Anarí y así hacer crecer el mercado de consumo de limonchello que está en constante crecimiento.

5.1.7. Matriz FODA

A partir del análisis del mercado del emprendimiento, se realiza el análisis FODA y sus estrategias (Ver Anexo II):

Fortalezas:

Las fortalezas de Anari son: Relación precio calidad excelente, se cuenta con un local para producir y almacenar relativamente chico y con condiciones de humedad y temperatura normales. El personal está capacitado en el proceso productivo. Se cuenta con un alto conocimiento en el manejo de las redes sociales y esto sumado al apoyo de la empresa de diseño se convierte en una fortaleza fundamental. Se cuenta con buena presencia y trato al visitar locales y restaurantes.

Debilidades:

Dentro de las debilidades de Anarí se pueden destacar las siguientes: El tiempo de maceración de cáscara en alcohol es largo lo que produce que para tener el producto terminado hay que esperar entre 2 y 3 meses para obtener un producto óptimo. Se tiene poca capacitación en el naranchello, que es un producto que se podría comercializar en un futuro como alternativa o adicional al limonchello. El limonchello, si bien hoy en día hay limones todo el año, es un producto estacional.

Oportunidades:

Como oportunidades se pueden destacar el aumento de demanda de productos artesanales y orgánicos, aumento de consumo de licores (se puso de moda en personas jóvenes el consumo de bebidas alcohólicas de origen frutal como la sidra o el limonchello), hay cada vez más locales dispuestos a comercializar este tipo de productos debido al aumento en el consumo de sidras y limonchellos artesanales. Otra oportunidad es la gran variedad y cantidad de proveedores de las materias primas lo que permite tener varias opciones y generar alianzas convenientes según el momento del emprendimiento.

Amenazas:

Como amenaza se puede destacar que es una barrera de fácil entrada de nuevos competidores y hay muchos emprendimientos dedicados a la producción y comercialización de otras bebidas orgánicas como sidras o cervezas.

Estrategias:

En cuanto a las fortalezas del emprendimiento y las oportunidades del entorno se pueden considerar las siguientes estrategias: aprovechar el gran conocimiento en redes sociales para llegar y atraer nuevos clientes, generar publicidad mostrando la excelente calidad del producto, publicitar las características orgánicas del producto y generar alianzas con proveedores para obtener descuentos y mejores condiciones de pago.

En relación a las debilidades y a las oportunidades, se consideran las siguientes estrategias: Negociar venta por anticipado, (por ejemplo, a restaurantes o vinotecas), aprovechar el auge en el consumo de este tipo de bebidas para tomar capacitaciones en producción de naranchello y además, generar alianzas con proveedores para estar abastecidos el mayor tiempo posible en época de baja de limones y así poder tener mejores precios y formas de pago.

De las fortalezas de Anari y amenazas del mercado, la estrategia es generar publicidad y promociones a través de redes sociales para llegar al cliente antes que los nuevos competidores

Y, en cuanto a las debilidades y amenazas se pueden considerar las siguientes estrategias: contar con stock de producto terminado para abastecer el mercado en todo momento y no desabastecerlo, lo que puede generar que el cliente compre otro tipo de bebida y ser ágiles en la capacitación en el nuevo producto (naranchello) para cubrir el mercado con nuevos productos.

5.2. La demanda: el cliente

Este producto apunta a personas de entre 25 y 70 años que consuman bebidas alcohólicas de origen frutal. Se pueden identificar dos tipos de clientes: Locales, restaurantes o vinotecas que busquen vender limonchello artesanal y personas individuales que consuman licores o que busquen regalar un producto de este estilo.

El cliente hoy en día busca productos saludables y con una relación precio-calidad adecuada. Es por esto que se busca comercializar lmonchellos de orgines orgánico.

Para dar a conocer el producto, se realizará una fuerte inversión en redes sociales como Instagram y Tik Tok para llegar a los más jóvenes y en Facebook o mediante foros en facebook para llegar a las personas más grandes. Por otro lado, se van a generar alianzas con vinotecas de la zona para para que cuando realicen degustaciones de vinos u otras bebidas, tambien den a degustar el limonchello con la opción de poder comprarlo con un descuento al finalizar la cata.

La necesidad que se busca satisfacer es la de personas que buscan una bebida alcohólica de origen frutal, elaborada artesanalmente para pasar un momento especial disfrutando de una copa de limonchello ya sea como aperitivo o después de comer.

5.3. La oferta: los competidores

Otros competidores artesanales que produzcan limonchello por la zona y otros que por su producción industrial no son artesanales, pero comercializan su producto en vinotecas o restaurantes al igual que Anarí. El principal competidor que se puede mencionar es Positano, que cuenta con su local de venta en Barracas. Ellos no cuentan con Instagram ni otras redes sociales ya que al tener su local a la calle venden por esa vía y mediante visitas a locales y restaurantes. Tienen un precio de venta superior a Anari y cuentan con la ventaja de tener local a la calle. Es por esto que Anarí venderá a locales y restaurantes mediante visitas y además contará con redes sociales (Instagram y Facebook) para captar aquellos clientes individuales.

5.4. Matriz de Porter: 5 fuerzas

A continuación, se realiza la matriz de Porter como análisis de las amenazas de nuevos competidores y productos sustitutos así como del poder de negociación de clientes y proveedores (Ver Anexo III):

Poder de negociación de los clientes:

Como clientes, se pueden diferenciar en dos tipos: Locales y personas.

En cuanto a los locales donde se comercializarán los productos, los mismos pueden imponer más condiciones sobre los tiempos de entrega y precio. Además, proponen el pago del producto una vez que ellos lo venden y no contra entrega. Para estos clientes se llevará a cabo la siguiente estrategia: Negociación de plazos de pago una vez entregado el producto y no una vez que el local lo vende, mediante descuentos por compra por cantidad.

En cuanto a las personas, se utilizarán estrategias de aumento de publicidad en redes sociales para llegar a mayor cantidad de clientes y zonas y descuentos en envíos por compras por cantidad.

Poder de negociación de los proveedores:

En cuanto a los proveedores, no existe una gran amenaza en cuanto a estos ya que hay muchos proveedores de frascos y botellas, así como también mucha variedad de precios en el kg de limón orgánico.

Sí es importante realizar una alianza a largo plazo con el proveedor de bolsas de cartón ya que es el producto más caro, entonces se ofrecerá al proveedor una compra por cantidad, de manera se obtener un descuento. Las bolsas pueden estar stockeadas sin ningún inconveniente ya que no se obsoletan y no ocupan un gran lugar en el local de producción.

Amenaza de nuevos competidores entrantes:

El mercado de los licores artesanales es un mercado con barreras de entrada accesibles es por eso que como estrategias de diferenciación con los competidores se opta por: Diferenciar el producto contando sobre su calidad en el proceso productivo y utilizando frutas de origen orgánico que es algo muy importante que los clientes valoran hoy en día, frutas orgánicas, generar identificación y pertenencia de la marca, posicionando a Anarí como una marca líder en el proceso productivo y calidad de sus productos, aumento de publicidad mediante redes sociales contando sobre el proceso

productivo del licor, sobre la historia de la marca, descuentos por compra por cantidad, ofrecer packs para hacer regalos con una caja que contenga la botella y unos vasos para este tipo de bebida.

Amenaza de productos sustitutos:

El limonchello de producción artesanal, es un producto distinto cualquiera sea el que lo produzca (ya sea por su fórmula, cantidades, frutas orgánicas, composición). Esto lleva a que no haya gran cantidad de productos sustitutos que puedan reemplazar exactamente el consumo del limonchello Anarí por el consumo de algún otro producto. Aunque como sustituto se podrían mencionar los licores importados que son fabricados a nivel industrial o alguna bebida alcohólica de origen frutal.

Como estrategia se podría pensar en un futuro la producción de sidra de origen orgánica para diversificar la producción y entrar en ese nuevo mercado pero por ahora, el emprendimiento sólo se enfocará en la producción y aumento de canales de ventas de los limonchellos.

Rivalidad entre competidores existentes:

Si bien no son tantos los competidores que comercializan en la zona Barracas – San Telmo – La Boca (el principal competidor es Positano) es necesario plantear mecanismos para diferenciarse de los competidores mediante las siguientes estrategias: diferenciarse mediante el uso de productos orgánicos, es decir, sin conservantes (hoy en día es un item muy valorado en este tipo de productos), ofrecer packs de regalo, mediante publicidad en redes sociales y envío de muestras a los locales, que incluyan un packaging especial con la botella de licor y unos vasos para este tipo de bebida, contar con la certificación en Buenas Prácticas de Manufactura para la producción de productos alimenticios. La misma se realiza en el INTI tiene un costo de \$15000 por única vez. Como se explicará en la sección de estrategias legales, al ser un producto de alta graduación alcohólica, no lleva análisis de carácter nutricional, con un certificado otorgado en BPM (buenas prácticas de manufactura) y el certificado de la capacitación correspondiente es suficiente.

5.5. Estimación de Ventas

Los productos para vender son limonchello en sus formatos de 0,5 l y 0,9 l y jugo de limón en botella de 0,5l. La estimación de ventas es la siguiente:

Período	Producto	Estimación ventas
Año 1	0,5 l	1000
	0,9 l	900
	Jugo de limón	100
Año 2	0,5 l	1100
	0,9 l	990
	Jugo de limón	110
Año 3	0,5 l	1320
	0,9 l	1188
	Jugo de limón	132

6. El producto

El producto a comercializar es el limonchello en las siguientes presentaciones:

- Limonchello en botella de 500 ml:



Foto 1 – Foto de elaboración propia de limonchello en botella de 500 ml.

- Limonchello en botella de 900 ml:



Foto 2 – Foto de elaboración propia de limonchello en botella de 900 ml.

- Pack para regalo:



Foto 3 – Foto de elaboración propia de pack para regalar en botella de 500 ml.

- Limones para jugo:



Foto 4 – Foto de elaboración propia de limones que una vez extraída la cáscara se hará jugo de limón.

La diferenciación de este producto por sobre los de la competencia se centra en el uso de materias primas orgánicas, su realización artesanal y la opción de compra del producto para regalo armando el mismo con packaging especial que contenga la botella y dos vasos para este tipo de bebidas con alguna tarjeta personalizada y con opción de envío del regalo.

6.1. Precio

En un principio se definirá un precio promocional con descuento para que tanto los locales y restaurantes como las personas individuales conozcan el producto y entrar en el mercado de los licores, logrando que los locales elijan este producto antes que el del competidor ya que al ser un lanzamiento va a tener un precio inferior.

Además, el producto se venderá con paquetes especiales para regalo, que tendrán un precio especial también.

Los envíos quedarán a cargo del comprador o bien, si el envío es en la zona de Barracas, San Telmo o La Boca, será gratuito a cargo de Anarí.

6.2. Matriz de Ansoff

En anexo IV, se puede ver la matriz de Ansoff, cuyas estrategias son:

Penetración de mercado: que corresponde a la combinación de mercados y productos actuales.

Para este producto se tiene como objetivo incrementar las ventas de limonchello en más restaurantes y vinotecas de la zona Barracas, San Telmo. La Boca. Además, aumentar las ventas de clientes individuales. Para lograrlo se realizarán las siguientes actividades: aumentar las actividades publicitarias y promociones en redes sociales, visitar nuevos restaurantes y vinotecas que hasta el momento no se había ofrecido (esto se realizará ofreciendo botellas de productos en forma gratuita para que el local pueda mostrarlo y comercializarlo, yendo a comisión del producto vendido), captar las preferencias de clientes de nuestros competidores, ofrecer descuentos por compra en cantidad a locales actuales.

Con el limonchello se busca fortalecer el emprendimiento ya que se conoce muy bien el producto ofrecido, su proceso productivo, nuestros clientes y canales de ventas.

Desarrollo de producto: para ampliar la variedad de productos en un futuro se va a producir y comercializar naranchello.

Desarrollo de mercado: Para buscar nuevos mercados participaremos de ferias de barrio con stand propio en donde todavía Anarí no participa.

Diversificación: Armar packs de regalo, por ejemplo, una botella con vasitos o realizar souvenirs con botellitas más chicas que sean por encargo especiales donde se pueda aplicar un descuento por cantidad y así poder ganar nuevos clientes.

Conclusiones:

Se va a comenzar con una estrategia de penetración de mercado, con mucha inversión en publicidad y visitas a restaurantes y locales permitiendo que el cliente conozca y pruebe el limonchello. Es por esto que las ventas aumentan en un mercado actual donde Anarí actualmente trabaja, sólo que en esta instancia se visitarán más cantidad de locales y se invertirá en mayor publicidad para llegar a más cantidad de personas.

6.3. Matriz BCG

Producto	% de participación de mercado con respecto a la empresa líder	% de tasa de crecimiento
Limonchello	80%	12%

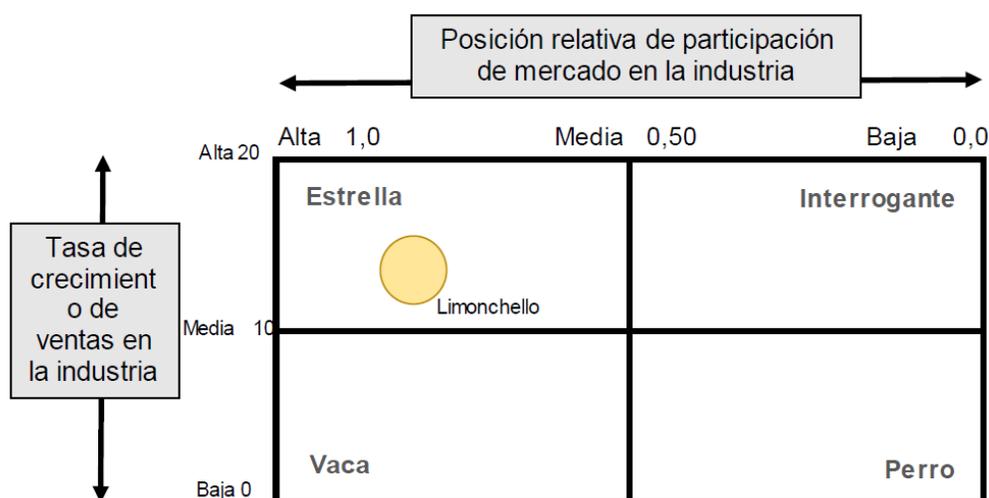


Figura 2 – Matriz BCG
 Nota. Elaboración propia basado en BCG

El limonchello Anarí es considerado un producto estrella ya que tiene una alta participación en el mercado y tiene una alta tasa de crecimiento de ventas ya que es un producto que se consume mucho ya sea para consumo personal o para hacer regalos y cada vez se pone más de “moda” este tipo de productos artesanales con utilización de productos orgánicos.

Tiene un alto crecimiento en las ventas ya que su precio es accesible para la alta calidad que tiene lo que lo posiciona como un producto estrella.

Es un producto que tiene ventas y beneficios altos, pero se requiere una inversión alta y técnicas dedicadas a posicionar el producto, es por esto por lo que se utilizarán actividades muy fuertes de publicidad en redes sociales y visitas a clientes.

7. Plan Operativo

7.1. Recursos Humanos

Al comenzar como un emprendimiento chico y que su proceso productivo es artesanal, pero de producción rápida, se va a contratar a una empresa de diseño para que se encargue de generar contenido y publicidades en redes y la dueña será la encargada de dar apoyo y complementar la tarea de publicidad y promoción en redes y página web. La dueña, además, se encargará del proceso productivo, visita a los locales, restaurantes y vinotecas para dar a conocer el producto y promocionarlo, Contacto con los clientes, distribución de los productos: en las cercanías de Barracas lo hará de manera personal, y en lugares más lejanos o compras de mayor volumen, los envíos se harán contratando un tercero.

7.2. Plan de Marketing

7.2.1. Análisis de Situación

Anarí Limonchellos hoy en día cuenta con perfil de Instagram y Facebook. Actualmente tiene 585 seguidores lo que lo posiciona en una desventaja frente a otros emprendimientos (por ejemplo Positano) que hoy en día están más desarrollados en cuanto a participación en redes sociales y a ventas. Con este plan, se busca aumentar las ventas de Anarí, haciendo publicidad en redes para conseguir más seguidores y, por otro lado, visitar en forma presencial locales, vinotecas y restaurantes para que los mismos conozcan el producto y las personas que visiten estos lugares puedan conocerlo.

7.2.2. Objetivos

Para la definición de los objetivos se utilizará la herramienta SMART

S: Specific / Específico: Aumentar ventas de limonchello Anarí a través de un aumento de seguidores mediante publicidad en redes y visitas a locales.

M: Measurable / Medible: Se hará seguimiento semana a semana tanto de la cantidad de seguidores como de su repercusión en ventas.

A: Attainable / Alcanzable: Se busca para los primeros 6 meses llegar a 3500 seguidores.

R: Relevant / Relevantes: Aumentar clientes y por lo tanto ventas. Se puede pensar en vender por cajas 6 unidades con un descuento a restaurantes o vinotecas, hacer packaging para regalos en fechas especiales como navidad, día del padre o de la madre.

T: Time-Related / Con un tiempo determinado: El seguimiento de estos indicadores se hará cada semana para ir conociendo de qué manera influye la publicidad en el aumento de las ventas y qué acciones hay que modificar en caso de que sea necesario.

7.2.3. Estrategia y tácticas

En cuanto a la estratégica que tomará este emprendimiento, se puede dividir en dos: para llegar a los clientes más jóvenes o que más compran a través de redes sociales, se utilizará la publicidad en redes y para llegar a clientes que no son tan adeptos a las redes, se va a aprovechar el canal de los locales mediante visitas y dejando el producto en consignación para que el local pueda venderlo y así el cliente pueda probar y conocer el producto.

Anarí hoy en día vende a través de Instagram, Facebook, además de tiendas físicas como vinotecas o restaurantes. Para lograr ampliar el negocio, se va a trabajar con un número de whatsapp para responder consultas y/o concretar ventas y, además, se va a armar una tienda on line para que cada persona pueda realizar compras sin tener que interactuar con Anarí. Esta página web tendrá publicados todos los descuentos y promociones, información adicional sobre el emprendimiento, proceso productivo y datos de interés en cuanto al mercado del limonchello, además, de las diferentes formas de pago disponibles.

Estrategia de publicidad

Para publicidades en redes sociales, se van a asignar \$2000 por mes. Se realizarán principalmente publicidades en Instagram. Las mismas tendrán como objetivo captar nuevos seguidores que se interesen en el producto, que visiten la página web y poder concretar ventas.

Como estrategia de publicidad de buscarán posteos de venta (dirigidos a vender), estos serán 1 vez por semana en principio y, por otro lado, se harán posteos de valor, que no buscan una venta concretamente pero sí mantener a la persona informada y actualizada con el emprendimiento y el producto.

Estos posteos de valor, serán principalmente historias en Instagram sobre el proceso productivo, la obtención de los limones, frases y actividades extra a la compra de un limonchello.

Estrategia de precios

En un principio se definirá un precio promocional con descuento para que tanto los locales y restaurantes como las personas individuales conozcan el producto y entrar en el mercado de los licores, logrando que los locales elijan este producto antes que el del competidor ya que al ser un lanzamiento tiene un precio inferior.

7.2.4. Presupuesto

Para el plan de Marketing, se cuenta con \$6500 /\$7000 por mes, que se irá actualizando en base a la inflación y a las ventas del emprendimiento. El presupuesto va a contemplar el uso de distintas plataformas, como Instagram, Facebook, Whatsapp y Empretienda. Se trabajará con una empresa de diseño y marketing que será la encargada de generar los contenidos. En un principio, como las ventas aún son bajas, sólo realizarán contenido y las publicaciones las haremos nosotros y luego se le asignará esa tarea a la empresa también.

Para publicidades en redes sociales, se van a asignar \$2000 por mes. Se realizarán principalmente publicidades en Instagram. Se estima un aumento de un 10% de un año a otro.

Publicidad	
Año 1	\$ 24.000
Año 2	\$ 26.400
Año 3	\$ 29.040

Empretienda tiene un costo de \$500 por mes. Se elegirá esta plataforma ya que es un monto fijo y va a ser útil para aumentar la visibilidad de Anarí y por lo tanto aumentar sus ventas. Se estima un aumento de un 10% de un año a otro.

Página Web	
Año 1	\$ 6.000
Año 2	\$ 6.600
Año 3	\$ 7.260

Teniendo en cuenta el contenido que se le va a solicitar a la empresa de diseño, la misma tiene un costo de \$4000 por mes. La empresa informó que cada dos meses tienen un 15% de aumento, donde se prevee para el segundo año negociar para que el mismo sea menor.

Empresa de diseño	
Año 1	\$ 52.522
Año 2	\$ 78.784
Año 3	\$ 118.175

7.2.5. Métricas

Se busca durante los primeros 6 meses de inicio hacer una fuerte inversión en publicidad en redes y a medida que los seguidores vayan aumentando y como consecuencia las ventas, hacer menos publicidad ya que se entiende que por recomendaciones y contactos las ventas y seguidores deberían seguir en crecimiento.

7.2.6. Responsables y Equipo de trabajo

Se trabajará con una empresa externa que será la encargada de generar contenidos (fotos y videos). En un principio, las publicidades estarán a cargo de la dueña por el alto costo que tienen y en un futuro, estarán a cargo de la empresa de diseño. El mantenimiento de la página web y de las redes sociales estará a cargo de la dueña también. En un futuro, todas las actividades de redes sociales quedarán a cargo de la empresa externa.

7.2.7. Embudo de Marketing

A través de esta herramienta se definirá la segmentación de mercado al que Anarí va a dirigir sus ventas y contenidos y qué estrategias toma frente a las visitas, intereses, consultas y ventas.

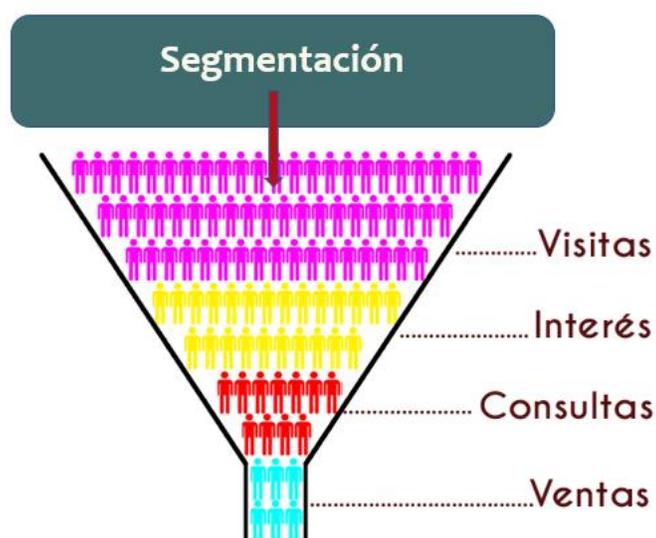


Figura 5 – Embudo de Marketing

Nota. Elaboración propia basado en Embudo de Marketing

Segmentación:

Este producto apunta a personas de entre 25 y 70 años que consuman bebidas alcohólicas de origen frutal. Se pueden identificar dos tipos de clientes:

Locales, restaurantes o vinotecas que busquen vender limonchello artesanal.

Personas individuales que consuman licores o que busquen regalar un producto de este estilo.

El cliente hoy en día busca productos saludables y con una relación precio-calidad adecuada. Es por esto que se busca comercializar limonchellos de origen orgánico.

En cuanto a las variables blandas, la necesidad que se busca satisfacer es la de personas que buscan una bebida alcohólica de origen frutal, elaborada artesanalmente para pasar un momento especial

disfrutando de una copa de limonchello ya sea como aperitivo o después de una comida. Hace algunos años no era común que personas de alrededor de 30 años consuman este tipo de productos, pero en estos últimos años se reinstaló esta bebida en jóvenes, así como también es el caso de la sidra.

Visitas:

En este primer estadio del embudo, se busca captar la atención de los posibles consumidores, es decir, buscar acciones que atraigan a la persona y genere curiosidad para que entren a nuestras páginas y redes sociales.

Para dar a conocer el producto, se realizará una fuerte inversión en publicidad en redes sociales como Instagram y Tik Tok para llegar a los más jóvenes y en Facebook o mediante foros en facebook para llegar a las personas más grandes. Por otro lado, se van a generar alianzas con vinotecas de la zona para para que cuando realicen degustaciones de vinos u otras bebidas, también den a degustar el limonchello con la opción de poder comprarlo con un descuento al finalizar la cata.

Interés:

Para captar el interés y que el público se haga fan o seguidor, se va a buscar a través de la publicidad dar a conocer productos con descuentos, precios promocionales comprando por cantidad, precios para regalos en fechas especiales. Por otro lado, mediante posteos (fotos o videos) tanto en las redes sociales como en la página web, se va a contar sobre el producto, sus beneficios, explicación sobre el proceso productivo, canales de venta y de comunicación cliente-Anarí

Consultas:

Para responder a consultas o sugerencias por parte de las personas que visitan nuestras redes, se van a adoptar las siguientes acciones:

- Respuestas a través de mensaje directo por Instagram y Whatsapp
- La página web, contará con un formulario de contacto en donde podrán dejar su mail para que respondamos por esa vía y además contará con un número de whatsapp para que se comuniquen directamente con nosotros.

Quien se encargará en un principio de estas acciones va a ser la dueña del emprendimiento, y una vez que el mismo crezca, lo delegará en un experto en redes.

Ventas:

En un principio se definirá un precio promocional con descuento para que tanto los locales y restaurantes como las personas individuales conozcan el producto y entrar en el mercado de los licores, logrando que los locales elijan este producto antes que el del competidor ya que al ser un lanzamiento tiene un precio inferior.

Para clientes recurrentes se van a hacer descuentos en su próxima compra y existirá un canal (Instagram / Whatsapp) donde podrán dejar sus consultas o sugerencias de acuerdo a su experiencia con su compra. Se va a realizar un seguimiento post venta para asegurar el correcto servicio al cliente.

Además, se van a realizar catas en distintas vinotecas de la zona donde se va a invitar a los clientes recurrentes (para captar sugerencias, recomendaciones) y potenciales clientes (para que conozcan el producto).

Recomendación:

Con estas acciones se busca ampliar las ventas, no sólo mediante publicidades, posteos o visitas a vinotecas, sino que también mediante la recomendación de clientes a otras personas que todavía no han probado Anarí limonchellos.

7.3. Estrategia de producción

Los volúmenes de venta para los tres años que se está planteando en este plan de negocios para los tres productos a comercializar, son:

Período	Producto	Estimación ventas
Año 1	0,5 l	1000
	0,9 l	900
	Jugo de limón	100
Año 2	0,5 l	1100
	0,9 l	990
	Jugo de limón	110
Año 3	0,5 l	1320
	0,9 l	1188
	Jugo de limón	132

Estrategias a corto plazo

Se realizará una alta inversión al comienzo en publicidad tanto en redes sociales y visitas a locales para dar a conocer el producto. Se dará asesoramiento al cliente previo a la compra para contar sobre el producto, que lo conozca y en el caso de los locales, dar muestras para que lo degusten. Además, post compra, se van a relevar opiniones de los clientes post compra que puedan ayudar a mejorar nuestro producto y servicio.

Estrategias a mediano plazo

Aumentar la cantidad de clientes ampliándonos a zonas cercanas a nuestra zona de influencia, como Avellaneda ya con un producto bien posicionado en el mercado en el barrio de Barracas principalmente.

Estrategias a largo plazo

Ampliar la variedad de productos, como naranchello, para ganar más posicionamiento en el mercado, no sólo en las zonas detalladas anteriormente, sino que también ampliar a otras zonas aledañas a las de inicio mediante una buena estrategia de distribución y envíos de los productos.

Estrategia técnica

El proceso productivo ya fue testeado y actualmente el producto se está fabricando y comercializando con ese proceso. La estrategia es analizar el proceso productivo y ver qué puntos se pueden mejorar de manera de acortar tiempos de producción o mejorar el sabor y calidad del producto.

7.4. Estrategia de ventas y distribución

Estrategia comercial

Se contará con una estrategia de comercialización a través de redes sociales (publicidad, respuesta a consultas y venta) y de visitas presenciales a clientes para dar a conocer el producto y ofrecer descuentos a clientes recurrentes o por compras por cantidad.

8. Análisis Económico financiero

8.1 Variables estratégicas

8.1.1. Localización

Macrolocalización: Capital Federal – barrio de Barracas

Microlocalización: Lugar en domicilio privado dos cuadras de la Av. Montes de Oca.

El lugar de producción se ubicará en la zona de Barracas ya que se pretende comercializar el limonchello en el barrio de Barracas, San Telmo, La Boca. Se elige esta localización ya que todos los clientes meta se encuentran en la zona de Barracas, La Boca, San Telmo y alrededores, lo que reduce el costo de los envíos y el tiempo de distribución. Además, estar en esta zona cercana a los clientes, permite realizar visitas a los locales y restaurantes para dar a conocer el producto de manera más rápida.

Se aprovechará un espacio ocioso en un domicilio propio donde se llevará a cabo el proceso productivo y almacenamiento del producto en proceso y terminado.

8.1.2. Tecnología

Al ser un proceso productivo completamente artesanal, el proceso va a ser manual, no va a haber inversión en tecnología, sólo en elementos e insumos para realizar el proceso productivo, que va desde la maceración y luego envasado del producto.

En cuanto a la actividad de crear contenido en redes sociales, si se va a contar con un buen teléfono celular para realizar este trabajo.

8.1.3. Tamaño

Se comenzará a producir a volúmenes muy bajos de manera de dar a conocer el producto a los clientes, generar contenidos en redes sociales, hacer promociones. Luego, a medida que vaya aumentando la demanda (se estima principios del Año 2), el tamaño de producción va a aumentar. Al ser un proceso productivo artesanal y manual, sólo habrá que comprar más limones, alcohol de cereal y frascos y botellas para aumentar la producción.

En el año 2, se estima aumentar las ventas un 10%, y, a partir de ese año. Aumentar entre un 20% y 30% cada año. Esto es porque se estima tener un producto consolidado en el mercado, conocido por su buena calidad, sabor y servicio al cliente.

Estos valores corresponden a la estimación para los 3 años que se arma este proyecto, tal como puede apreciarse en el siguiente cuadro:

Tamaño		
Año 1	0,5	1000
	0,9	900
	Jugo de limón	100
Año 2	0,5	1100
	0,9	990
	Jugo de limón	110
Año 3	0,5	1320
	0,9	1188
	Jugo de limón	132

8.1.4. Oportunidad

Para el caso de este producto, no hay una fecha o época del año mejor que otra para lanzar el producto, es por eso que comenzando a realizar la maceración a principio de año y produciendo el limonchello a los dos meses, se podría cubrir la demanda del producto. Además, esto nos permite darnos a conocer para que, cuando aumente la demanda (para los meses de Julio Agosto), se va a poder cubrirla ya que es la temporada alta de los limones, entonces se pueden cubrir mejor los costos con un aumento de las ventas.

8.1.5. Inversión Inicial

Se tendrá en cuenta como inversión inicial el siguiente monto:

Inversión Inicial		
Frascos	\$ 5.000	\$ 25.000
Utensilios	\$ 10.000	\$ 10.000
Certificado BPM	\$ 15.000	\$ 15.000
Total		\$ 50.000

Al ser un proceso artesanal, no se cuenta con maquinaria o de una alta inversión en tecnología.

8.1.6. Cuadro de Resultados

El producto se venderá en dos formatos de envase: de 0,5 l y de 0,9 l y además, se venderán botellas de jugo de limón de 0,5 l.

Se tendrá en cuenta una vida útil del proyecto a 3 años.

Se considera que las ventas vayan aumentando entre un 10% y un 20% los dos primeros años.

El producto que más se va a vender es el limonchello del envase de 0,5 l ya que se considera un tamaño adecuado tanto para consumo personal como para hacer regalos.

Para la confección del cuadro de resultados, se tiene en cuenta la siguiente información:

Año 1					
Envase	Cantidad Vendida	Costo Variable unitario	Costo Total	Precio Unitario	Precio Total
0,5	1000	\$ 233	\$ 233.000	\$ 500	\$ 500.000
0,9	900	\$ 235	\$ 211.500	\$ 700	\$ 630.000
Jugo de limón	100	\$ 200	\$ 20.000	\$ 300	\$ 30.000
Total	2000	\$ 668	\$ 464.500	\$ 1.500	\$ 1.160.000

Año 2					
Envase	Cantidad Vendida	Costo Variable unitario	Costo Total	Precio Unitario	Precio Total
0,5	1100	\$ 326	\$ 358.820	\$ 725	\$ 797.500
0,9	990	\$ 329	\$ 325.710	\$ 1.015	\$ 1.004.850
Jugo de limón	110	\$ 280	\$ 30.800	\$ 435	\$ 47.850
Total	2200	\$ 935	\$ 715.330	\$ 2.175	\$ 1.850.200

Año 3					
Envase	Cantidad Vendida	Costo Variable unitario	Costo Total	Precio Unitario	Precio Total
0,5	1320	\$ 457	\$ 602.818	\$ 1.051	\$ 1.387.650
0,9	1188	\$ 461	\$ 547.193	\$ 1.472	\$ 1.748.439
Jugo de limón	132	\$ 392	\$ 51.744	\$ 631	\$ 83.259
Total	2640	\$ 1.309	\$ 1.201.754	\$ 3.154	\$ 3.219.348

Costos fijos

En este punto se consideran los costos de contratar la empresa de diseño por los 3 maños y el sueldo de la dueña.

Sueldos	
Año 1	\$ 650.000
Año 2	\$ 910.000
Año 3	\$ 1.170.000

Empresa de diseño	
Año 1	\$ 52.522
Año 2	\$ 78.784
Año 3	\$ 118.175

Costos de administración, distribución y comercialización:

En este punto se considera:

- El pago del monotributo categoría A
- Gastos en publicidad en redes sociales (Instagram y Facebook) por un valor mensual de \$2000 por mes en el primer año.
- Mantenimiento de la página Web

Monotributo	
Año 1	\$ 40.008
Año 2	\$ 48.410
Año 3	\$ 58.576

Publicidad	
Año1	\$ 24.000
Año2	\$ 26.400
Año3	\$ 29.040

Página Web	
Año 1	\$ 6.000
Año 2	\$ 6.600
Año 3	\$ 7.260

En base a esta información, se expone el cuadro de resultados para los 3 años del proyecto:

Cuadro de resultados	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$ 1.160.000	\$ 1.850.200	\$ 3.219.348
- Costos	\$ 464.500	\$ 715.330	\$ 1.201.754
- Gastos	\$ 772.530	\$ 1.070.193	\$ 1.383.051
Res. Antes de impuesto	-\$ 77.030	\$ 64.677	\$ 634.542
- Imp a las ganancias (35%)	-\$ 26.961	\$ 22.637	\$ 222.090
Resultado Final	-\$ 50.070	\$ 42.040	\$ 412.453

8.1.7. Flujo de Fondos

Se realiza el flujo de fondos para posteriormente calcular el VAN para el proyecto:

Período	Inversión Inicial	Ing Netos	Valor residual	Flujo de fondos
0	-\$ 50.000			-\$ 50.000
1		-\$ 50.070		-\$ 50.070
2		\$ 42.040		\$ 42.040
3		\$ 412.453	\$ 10.000	\$ 422.453

Se toma un valor residual para los frascos y utensilios de \$10.000.

Cálculo del VAN:

Tomando una tasa de corte del 20%, el VAN arroja un resultado de **\$ 181.944**.

Cálculo de la TIR:

Analizando por método de la TIR, la misma es de **86,9%**.

Conclusiones:

Teniendo en cuenta que el VAN es mayor a cero, se considera al proyecto como rentable. Además, el mismo da un rendimiento del 86,9%, mayor a la tasa de corte tomada (20%), por lo que se ubica al proyecto como interesante.

9. Bibliografía

Libros:

- Soriano, C. (1990). *Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing: Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico*. (1ª ed.) Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Clark T., Osterwalder A. y Pigneur Y. (2012). *Tu modelo de negocios*. (1ª ed.) Barcelona: Grupo Planeta
- Galindo Ruiz, C. J. (2011). *Formulación y evaluación de planes de negocio*. (1ª ed.) Bogotá: Ediciones de la U
- Sapag Chain, N (1993). *Criterios de Evaluación de Proyectos: Cómo Medir la Rentabilidad de las Inversiones*. (1ª ed.) Madrid: McGraw-Hill

Páginas web:

- Jose Deulofeu. (1 de Mayo de 2020). *Cadena de Valor*. <https://www.josepdeulofeu.com/ade/cadena-de-valor/>
- Enciclopedia Económica. (1 de Julio de 2022). *Cadena de Valor*. <https://enciclopediaeconomica.com/cadena-de-valor/>
- Economipedia. (s.f.). *Matriz BCG*. <https://economipedia.com/definiciones/matriz-bcg.html>
- Economipedia. (s.f.). *Matriz de Ansoff*. <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- Argentina.gob.ar. (s.f.). *Soy Emprendedor*. <https://www.argentina.gob.ar/tema/emprender/soy-emprendedor>
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial. (s.f.). <https://www.argentina.gob.ar/inti>
- FAECYS. (1 de Septiembre de 2022). *Convención colectiva de trabajo*. <https://www.faecys.org.ar/convencion-colectiva-de-trabajo-no-13075/>
- FAECYS. (1 de Abril de 2022). *Calculadora Online de Sueldos*. <https://www.faecys.com.ar/escalacec.php>

- Iprofesional. (20 de Marzo de 2022). ANSES | Monotributo Social 2022: qué es, cuánto cuesta, cómo pagarlo y a quiénes alcanza. Iprofesional.
<https://www.iprofesional.com/impuestos/359346-monotributo-social-como-inscribirse-valores-y-a-quienes-alcanza>

10. Anexos

10.1. Anexo I

Cadena de valor



Figura 3 - Cadena de Valor

Nota. Adaptado de *Cadena de Valor*, 2022, (<https://enciclopediaeconomica.com/cadena-de-valor/>)

10.2. Anexo II
Matriz FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. Relación precio calidad excelente	1. Tiempo de maceración de cáscara en alcohol largo
		2. Lugar propio para producir y almacenar	2. Poca capacitación en el naranchello
		3. Personal capacitado en el proceso productivo	3. Producto estacional
		4. Alto conocimiento en el manejo de redes sociales	
		5. Buena presencia y trato al visitar locales y restaurantes	
		6. Certificación del producto bajo normas de BPM (buenas prácticas de manufactura)	
OPORTUNIDADES	1. Aumento de demanda de productos artesanales y orgánicos	F4-O1 O2: Aprovechar el gran conocimiento en redes sociales para llegar y atraer nuevos clientes	D1-O3: Negociar venta por anticipado
	2. Aumento de consumo de licores	F1-O3: Generar publicidad mostrando la excelente calidad del producto	D1-O1 O2: Tomar capacitaciones en producción de naranchello y sidra
	3. Locales dispuestos a comercializar este tipo de productos	F1-O1: Publicitar las características orgánicas del producto	D3-O4: Generar alianzas con proveedores para estar abastecidos el mayor tiempo posible
	4. Gran variedad y cantidad de proveedores de las materias primas	F3-O4: Generar alianzas con proveedores para obtener descuentos y mejores condiciones de pago	
AMENAZAS	1. Barrera de fácil entrada de nuevos competidores	F4-A1: Generar publicidad y promociones a través de redes sociales para llegar al cliente antes que los nuevos competidores	D3-A2: Contar con stock de producto terminado para abastecer el mercado en todo momento y no desabastecerlo, lo que puede generar que el cliente compre otro tipo de bebida.
	2. Producción y comercialización de otras bebidas orgánicas como sidras o cervezas	F6-A1 A2: Dar a conocer que los productos de Anarí están certificados por el INTI bajo normas de BPM por ser producto alimenticio	D2-A1 A2: Ser ágiles en la capacitación en el nuevo producto (naranchello) para cubrir el mercado con nuevos productos

Figura 4 – Matriz FODA

Nota. Elaboración propia basado en FODA

10.3. Anexo III

Matriz Porter

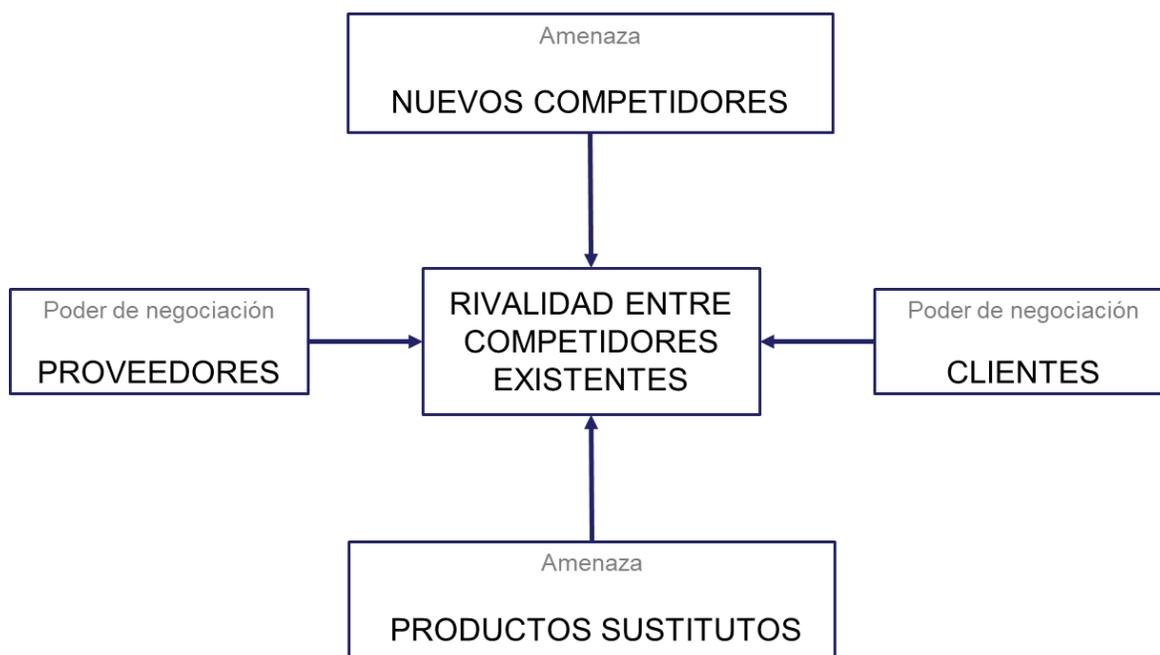


Figura 5 - Cruz de Porter
Nota. Elaboración propia basado en Porter

10.4. Anexo IV
Matriz de Ansoff



Figura 6 - Matriz de Ansoff

Nota. Adaptado de *Matriz de Ansoff*, 2020, (<https://www.pedromiguelmunoz.com/matriz-de-ansoff/>)