



Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional Mendoza
Licenciatura en Administración de Empresas

PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SNACKS

SALUDABLES DESHIDRATADOS

**Proyecto de tesis para optar al título de grado de Licenciada en
Administración de Empresas**

Autora: DAIANA EBE ABREGO

Director: Daniel Ríos

Mendoza - Argentina

2023

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer a aquellos grandes profesionales que me dictaron clases a lo largo de la carrera, brindando herramientas y aprendizajes para que nos formemos como futuros licenciados en administración de empresas, y en segundo lugar a mis compañeras de la facultad, Melisa, Ludmila y Melisa, con quienes disfrute del aprendizaje y compartí este trayecto, con algunos obstáculos, pero que, con la colaboración mutua supimos afrontar.

En lo que fue la construcción de este trabajo agradecer al tutor, el profesor Lic. Daniel Ríos, por su predisposición, su dinamismo y su guía para desarrollar este trabajo.

Agradecer también a Estela, Omar, Daniela, Gonzalo, Agustina, Juanjo, Virginia, Melisa y Julieta por estar siempre a mi lado, y alentarme a culminar con esta etapa.

Por último, agradecerle a Trinidad, quien me encendía una vela acompañándome en cada final.

RESUMEN

El presente estudio de investigación se realizó con el objetivo de establecer la viabilidad económica, financiera y comercial para la producción y venta de snacks saludables deshidratados en el Gran Mendoza.

El consumo de frutas es parte fundamental en la alimentación de las personas. Es por esto que el desarrollo del plan de negocios surge como una respuesta a la necesidad de ofrecer alimentos saludables, como lo son los snacks de frutas deshidratadas, que brinden bienestar a los consumidores y contribuyan a desarrollar mejores hábitos alimenticios por parte de las personas, principalmente en el consumo de alimentos entre comidas.

Para tal fin, se investigó y desarrolló el producto en estudio, y el mismo tiene una gran oportunidad de crecimiento, ya que existe una alta demanda de productos naturales y nutritivos que responden a la tendencia mundial por estilos de vida saludable.

La metodología implementada pretende describir las actividades detalladas para la puesta en marcha de una empresa productora de snacks de frutas deshidratadas, iniciando con el desarrollo de carácter conceptual con respecto al tema, mecanismos de deshidratación, proceso productivo, tendencias del consumo, entre otros temas, posteriormente se consiguió recopilar e interpretar datos relevantes por medio de encuestas, continuando con la estructuración del modelo de negocio mediante la aplicación de la metodología Canvas. Por último, se desarrollan los estudios administrativo y financiero para determinar los recursos necesarios para implementar el plan de negocio y establecer la viabilidad financiera y operativa del proyecto.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	II
RESUMEN.....	III
INTRODUCCIÓN.....	1
GLOSARIO.....	3
CAPÍTULO I.....	4
PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA.....	4
1.1 Tema.....	4
1.2 Problema.....	4
1.3 Objetivo general.....	4
1.4 Objetivos específicos.....	4
1.5 Preguntas de investigación.....	5
1.6 Justificación.....	5
1.7 Viabilidad.....	6
1.8 Consecuencias.....	6
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Antecedentes.....	7
2.2 Marco Conceptual.....	11
2.2.1 Mecanismo de la deshidratación.....	11
2.2.2 Tipos de deshidratación.....	12
2.2.3 Descripción de las tecnologías existentes.....	13
2.2.4 Deshidratadores industriales.....	13
2.2.5 Tratamientos de deshidratación.....	15
2.2.6 Proceso Productivo.....	16
2.2.7 Descripción del proceso de producción de snack de fruta deshidratada.....	16
2.2.8 Tiempo de deshidratación.....	17
2.2.9 Temperatura de deshidratación.....	17

2.3 Aspectos generales de la industria de los snacks saludables	19
2.3.1 Tendencias del consumo saludable.	21
2.3.2 Tendencias mundiales del consumo saludable.	21
2.3.3 Tendencias en América Latina del consumo saludable.....	23
2.3.4 Tendencias en Argentina del consumo saludable.	24
2.4 Tipos de Investigación	26
2.5 Hipótesis.....	27
2.6 Variables.....	27
CAPÍTULO III.....	28
DISEÑO METODOLÓGICO	28
3.1 Diseño Metodológico	28
3.2 Población y Muestra	28
3.3 Técnicas e instrumentos.....	29
3.4 Análisis de resultados de encuestas.....	29
CAPITULO IV.....	36
MODELO DE NEGOCIO	36
4.1 Lienzo Canvas	37
4.1.1 Propuestas de valor.....	37
4.1.2 Clientes segmentos	38
4.1.3 Actividades claves	39
4.1.4 Recursos Claves	40
4.1.5 Canales y Relación con el cliente.....	40
4.1.6 Fuentes de ingresos	41
4.1.7 Estructura de costes.....	41
4.1.8 Alianzas estratégicas.....	41
4.2 Matriz de evaluación.....	42
4.2.1 Microentorno	42
4.2.2 Macroentorno.....	44
CAPÍTULO V.....	46
PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS	46
5.1 Organigrama inicial y equipo de trabajo	46

5.2 Forma societaria	47
5.3 Funciones del personal.....	48
5.4 Funciones de staff	49
CAPÍTULO VI.....	51
PLAN FINANCIERO	51
6.1 Flujo de fondos	52
6.1.1 Inversión inicial	53
6.1.2 Financiamiento	56
6.1.3 Egresos	56
6.2 Evaluación financiera.....	61
6.2.1 Análisis de punto de equilibrio	62
CONCLUSIONES	64
BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS.....	67

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1: Horno deshidratador	14
Figura 2: Proceso de producción	16
Figura 3: Principales importadores de frutas deshidratadas en el mundo ...	22
Figura 4: Preferencias de productos saludables, por país latinoamericano .	23
Figura 5: Consumo de alimentos saludables	30
Figura 6: Consumo de snacks	30
Figura 7: Preferencia de snacks	31
Figura 8: sitios donde compra snacks.....	31
Figura 9: frecuencia de consumo de snack	32
Figura 10: motivos de consumo de snacks.....	33
Figura 11: Consumo de frutas deshidratadas	33
Figura 12: Motivos por los cuales no ha consumido frutas deshidratadas ...	34
Figura 13: interés por consumir un snack que tenga mix de frutas deshidratadas	34
Figura 14: Preferencia de fruta deshidratada.....	35
Figura 15: Consumo de merienda saludables para niño.....	35
Figura 16: Modelo canvas.....	37
Figura 17: Departamentos del Gran Mendoza	39
Figura 18: Organigrama	47
Figura 19: flujo de fondo	52
Figura 20: Inversiones	53
Figura 21: bienes de capital.....	53
Figura 22: Materiales, Insumos, Herramientas	54
Figura 23: Muebles y útiles y computadoras.....	54

Figura 24: otras inversiones.....	55
Figura 25: capital	55
Figura 26: costos fijos	56
Figura 27: sueldos	57
Figura 28: gastos local y otros	58
Figura 29: gastos materia prima y materiales	59
Figura 30: gastos materia prima y materiales	59
Figura 31: costos variables mensuales.....	60
Figura 32: ventas mensuales.....	61
Figura 33: VAN, TIR, PRI.....	61
Figura 34: Punto de equilibrio mensual en unidades	62
Figura 35: Punto de equilibrio anual en unidades	63

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende responder y aportar información sobre la viabilidad comercial, económica y financiera de producir y vender snacks de frutas deshidratadas, para evaluar el modelo del negocio y establecer los parámetros para ponerlo en marcha.

Los snacks son una excelente opción para llevar un estilo de vida saludable que permiten a los consumidores tener al alcance productos naturales y saludables, de consumo práctico y rápido para cualquier momento y lugar. La fruta deshidratada posee numerosas ventajas que hacen de este alimento un producto muy saludable, con un alto contenido de fibra, vitaminas, minerales o contenido nutricional.

Los nuevos hábitos alimenticios y la necesidad de cuidar la salud, marcan las pautas para adquirir nuevas culturas de compra. Debido a estas oportunidades de negocios y por la existencia de un nicho de mercado interesado en consumir productos naturales, el estudio del proyecto, se fundamenta en producir y vender snacks saludables deshidratados, basados en frutas, que responden al cambio de hábito de consumo, a los estilos de vida saludables y a la notable demanda de productos naturales y nutritivos.

Esta demanda está reflejada en el Gran Mendoza por el incremento de negocios, tiendas, ferias y gimnasios que apuestan a estas tendencias.

El proyecto tiene como objetivo principal conocer la viabilidad comercial, económica y financiera de producir y vender snacks saludables basados en frutas deshidratadas en el Gran Mendoza, Argentina.

El mismo se estructura en 6 capítulos definidos:

En el capítulo I se desarrolla el tema, el problema de la investigación, el objetivo general, es decir la finalidad del proyecto junto con los objetivos

específicos, preguntas de investigación, la justificación, viabilidad y consecuencias del mismo.

En el capítulo II se despliega el marco teórico, los antecedentes, tipos de investigación y la hipótesis con sus respectivas variables.

En el capítulo III se presenta el diseño metodológico, describiendo las técnicas e instrumentos a utilizar, la población y muestra.

En el capítulo IV se explica el modelo del negocio, a través del esquema de Lienzo de Modelo de Negocio Canvas, se establece la estructura, los procesos, los métodos y sistemas que permiten poner en práctica la estrategia de la organización.

En el capítulo V se desarrolla el plan administrativo y de recursos humanos, donde se describen las funciones de cada colaborador, con el objetivo de desarrollar las actividades con eficiencia y cumplir con los objetivos de la organización.

En el capítulo VI se presenta el plan financiero con el fin de validar económica y financieramente el plan de negocio. Se proyecta las inversiones a realizar, los ingresos, costos y gastos operacionales con los cuales se construye el flujo de fondos.

GLOSARIO

Estilo de vida saludable: es una estrategia global, que hace parte de una tendencia moderna de salud, básicamente está enmarcada dentro de la prevención de enfermedades y promoción de la salud, tal vez el momento clave o el inicio de esta tendencia fue en el año 2004 y se generó por una declaración de la organización mundial de salud, para mejorar los factores de riesgo como alimentación poca saludable y sedentarismo.

Snacks saludables deshidratados: pequeña cantidad compuesto por alimentos o ingredientes saludables a los cuales se les elimina la mayor concentración posible de agua presente en un producto.

Tiendas de conveniencia: establecimientos con menos de 500 m², con un horario comercial superior a las 18 horas, un periodo de apertura de 365 días del año. De ahí el nombre popular de 24 horas. Tienen un amplio surtido de productos, centrado en bebidas, alimentación, bazar, etc

Viabilidad económica: se relaciona con los recursos financieros existentes para poner en marcha un proyecto y con las ganancias que, eventualmente, se esperan obtener. Se determina por la diferencia entre el costo y beneficio del mismo.

Capital de trabajo: recursos que una empresa requiere para llevar a cabo sus operaciones sin contratiempo alguno, dichos recursos están representados por los inventarios, las cuentas por pagar y el efectivo.

Flujo de fondos: se define como la variación de las entradas y salidas de dinero en un período determinado, y su información mide la salud financiera de una empresa.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

El presente capítulo plantea el tema con el respectivo planteamiento del problema, los objetivos con sus correspondientes preguntas de investigación, la justificación del propósito de la investigación, la viabilidad y consecuencias del proyecto de investigación.

1.1 Tema

Producción y comercialización de snacks saludables deshidratados en el Gran Mendoza.

1.2 Problema

¿Es viable económica, financiera y comercialmente la producción y venta de snacks saludables deshidratados en el Gran Mendoza?

1.3 Objetivo general

Establecer la viabilidad económica, financiera y comercial para la producción y venta de snacks saludables deshidratados en el Gran Mendoza.

1.4 Objetivos específicos

Realizar un estudio de mercado para determinar la demanda potencial y la viabilidad del proyecto.

Diseñar un estudio organizacional y administrativo del proyecto.

Definir la estructura de ingresos y costos para implementar el negocio de producción de snacks saludables deshidratados.

Efectuar la evaluación financiera del proyecto.

Evaluar el tiempo estimado de recupero de la inversión.

1.5 Preguntas de investigación

¿Cómo efectuar un estudio de mercado para determinar la demanda potencial y la viabilidad del proyecto?

¿Cuál es estructura organizacional y administrativa óptima para el desarrollo de estas actividades?

¿Cuál es la estructura de ingresos y costos para el negocio de producción de snacks saludables deshidratados?

¿Es viable financiera y económicamente este tipo de emprendimiento?

¿Cuál es el tiempo estimado de recupero de la inversión?

1.6 Justificación

Es apropiado para el investigador conocer la viabilidad económica, financiera y comercial para la producción y comercialización de snacks saludables deshidratados en el Gran Mendoza, para tomar la decisión de formalizarlo o no en la realidad, y así asegurar una fuente de ingresos.

El proyecto está dirigido a aquellos consumidores que toman consciencia del impacto de los hábitos alimenticios sobre su calidad de vida, que permitan mejorar el desempeño y rendimiento de diversas actividades en la vida diaria; determina una razón de viabilidad comercial el resultado de un crecimiento notable en la demanda de opciones de alimentación saludable.

El proceso de deshidratación requiere de una inversión inicial baja; dándole un valor agregado al producto, creando facilidades en su manejo y finalmente en su posterior comercialización. La principal ventaja de la deshidratación de las frutas, es su vida útil ya que estas se conservan manteniendo sus propiedades nutritivas. Además, una disminución del peso y del volumen del producto final, facilita en gran medida la conservación, el transporte, almacenamiento y las exigencias cada vez mayores por parte de los consumidores; reduciendo al mismo tiempo los costos incurridos y brindando un producto de mayor calidad.

La investigación para llevar a cabo el desarrollo de la tesis es de gran importancia, ya que sirve para conocer la rentabilidad, producción y comercialización de snacks saludables deshidratados. De esta manera dicha información se utiliza para la toma de decisiones, siempre y cuando sea factible económica, comercial y financieramente llevarlo a la práctica.

1.7 Viabilidad

Es viable el proyecto de investigación, ya que se cuenta con los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para llevarlo a cabo. Se dispone de información requerida y actualizada mediante estudios realizados anteriormente y bibliografía relacionada con el tema.

1.8 Consecuencias

El estudio busca crear un negocio de producción y comercialización de productos saludables, lo que genera un impacto positivo en la práctica alimenticia de la población del Gran Mendoza y además favorece al desarrollo de una cultura de consumo sano de alimentos.

En cuanto a las repercusiones del estudio, en la dimensión investigativa, el mismo pretende ser un material de consulta para futuros trabajos, como así también para aquellos interesados en desarrollar productos similares.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrolla el fundamento teórico-científico y conceptual que sostiene y da significado al problema planteado. Es decir, es preciso situar el problema dentro del sistema de proposiciones y supuestos teóricos más generales. Respecto a los antecedentes sobre el modo de vida de los consumidores y hábitos de consumo, se ha buscado información de fuentes secundarias como estudios e informes de mercado. Además, se despliegan los tipos de investigación y la hipótesis con sus respectivas variables.

2.1 Antecedentes

Título: Proyecto de factibilidad para la implementación de una empresa productora y comercializadora de snack de fruta deshidratada.

Autores: Rocío del Pilar y Vacacela Ramón

Tesis previa a la obtención del grado de Ingeniería Comercial.

Universidad Nacional de Loja.

Loja, Ecuador.

Año: 2015

La tesis denominada Proyecto de Factibilidad para la Implementación de una Empresa Productora Y Comercializadora de Snack de Fruta Deshidratada tiene como objetivo principal realizar un proyecto de Factibilidad para implementar una empresa que se dedique a la producción y comercialización de Snack de Fruta Deshidratada en la ciudad de Loja, por lo que este proyecto ayuda a determinar si el proyecto es factible o no. Para la ejecución se determinara la demanda existente en la ciudad y así iniciar con el estudio de mercado para determinar la demanda y oferta efectiva en Loja; también dentro del estudio técnico se determina la capacidad utilizada que requiere la

empresa, se establece la organización legal y administrativa de la empresa, y mediante el estudio financiero se logra determinar la factibilidad del presente proyecto.

La metodología empleada se basa en métodos usuales como son el método histórico, inductivo y deductivo, con técnicas tales como encuestas, entrevistas y revisión bibliográfica, mismas que den las pautas necesarias para conocer tanto al consumidor como a la competencia.

La evaluación del proyecto determino que el Valor Actual Neto (VAN) es positivo con un valor de \$32238; la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 37,8%, la Relación Beneficio/Costo (RBC) indica que por cada dólar invertido la empresa obtendrá 0,21 centavos; el Periodo de Recuperación de Capital (PRC) se logra en 3 años; y en base al Análisis de Sensibilidad (AS) se demuestra un resultado muy satisfactorio que permite una disminución de los ingresos en un 14,50% y un incremento de costos del 17,68%. Con todo lo expuesto anteriormente se ha demostrado que el proyecto en cuestión es factible y por ende se recomienda implementar la empresa en la ciudad de Loja.

Título: Estudio de factibilidad económica para el procesamiento, comercialización de snacks de frutas deshidratadas en el Cantón Machala.

Autor: César Augusto Ríos Cuenca

Tesis de Grado para obtener el título de Ingeniero Agrónomo

Universidad Técnica de Machala

Año: 2014

El trabajo de investigación tiene como finalidad definir la factibilidad del procesamiento y comercialización de snacks de frutas deshidratadas en la ciudad de Machala, para lo cual los objetivos que se plantearon fueron: Establecer la oferta y demanda para el procesamiento y comercialización de Snacks de frutas deshidratadas, definir la localización, tecnología e ingeniería para la implantación del negocio y Elaborar un análisis financiero para determinar la rentabilidad del negocio propuesto.

La recolección de información primaria se realizó a través de una encuesta a estudiantes y a dueños de bares de los centros educativos de la ciudad y se realizó un análisis grupal con madres de familia de estudiantes de educación inicial y básica. La información secundaria se obtuvo de las páginas digitales institucionales oficiales del estado ecuatoriano como son Banco Central, INEC, INEN, Promoción de exportación, Ecuador en cifras, SIISE, MAGAP, entre otras y de trabajos de investigación de pregrado

Esta investigación demostró que existe un nicho de mercado para el consumo de snacks de frutas deshidratadas, los consumidores potenciales estarían concentrados en los centros de educación media de la zona urbana del cantón Machala.

El análisis financiero indica un VAN positivo lo que significa que el proyecto es factible, así mismo presenta una TIR mayor al costo de oportunidad lo cual también es favorable a la ejecución del proyecto. Los indicadores de rentabilidad sobre las ventas, sobre la inversión y sobre el capital de trabajo también son aceptables para este emprendimiento.

Título: Elaboración y comercialización de Snack de Frutas Deshidratadas con cereales Andinos a base de productos peruanos.

Autores: Cristhian Coronado Mata, Erik Mauro Garamendi, Marissa Lorena Gonzales y Yuri Anthony Ccasani,

Trabajo de Investigación para optar el Grado Académico de Bachiller

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

Lima – Perú. Año 2018

El trabajo de investigación se basa en una empresa que elabora y comercializa snacks deshidratados, a base de frutas peruanas las cuales pasan por un proceso de deshidratación, conservando sus propiedades nutricionales y sabores naturales.

El objetivo es posicionarse como la principal empresa productora y comercializadora de frutas deshidratadas en el mercado de Lima Metropolitana, por lo que el trabajo de investigación se orienta en determinar estrategias necesarias para lograr la consolidación en el mercado de Lima, crear valor agregado a los productos, respecto a los competidores y establecer las estrategias necesarias para atender la demanda de snacks de frutas deshidratadas en supermercados a nivel nacional.

Se estima que el horizonte de evaluación del proyecto será de cinco años, teniendo en cuenta que el año “0” es el año 2018 y el estudio financiero-económico se efectuará para el período comprendido entre los años 2019 al 2023, los factores que se tomaron en cuenta para la estimación del horizonte de evaluación son la inversión inicial media que se hace al inicio del proyecto y el tiempo de garantía que entregan los proveedores por las maquinarias y equipos que se adquieren y la vida útil indefinida del producto.

Se realiza un análisis del macro y micro entorno, un estudio de mercado para determinar el mercado potencial por medio de una investigación a través de entrevistas a profundidad, Focus Group y encuestas, además un estudio

legal, organizacional y un estudio técnico para determinar la capacidad instalada, la utilizada y la máxima.

Por último, se ejecuta el estudio económico y financiero, y posterior evaluación que mediante indicadores de rentabilidad, y el análisis del punto de equilibrio se concluye que el proyecto es viable.

2.2 Marco Conceptual

La deshidratación se define como aquella operación mediante la cual se elimina la mayor parte del agua de los alimentos, por evaporación, aplicando calor.

El objetivo principal de la deshidratación consiste en prolongar la vida útil de los alimentos por reducción de su actividad de agua, además de su peso y volumen, lo que reduce los gastos de transporte y almacenamiento (FELLOWS Peter.- Tecnología del procesado de los alimentos: Principios y prácticas ,1994)

2.2.1 Mecanismo de la deshidratación

Antiguamente se dejaban en un lugar donde les diera el sol y el aire para que la naturaleza hiciera todo el trabajo. Los deshidratadores modernos la eliminan haciendo circular una corriente constante de aire caliente controlada por el termostato. El consumo de la máquina es muy bajo, por lo que la convierte en una alternativa viable si se la compara con métodos tradicionales de conservación como el envasado y la congelación.

Cuando el aire caliente entra en contacto con un alimento húmedo, su superficie se calienta y el calor transmitido se utiliza como calor latente de evaporación, con lo que el agua que contiene pasa a estado de vapor. El vapor de agua, que atraviesa por difusión de la capa de aire en contacto con el alimento, es arrastrado por el aire en movimiento, generándose sobre aquél una zona de baja presión y creándose entre el aire y el alimento un gradiente de presión de vapor. Este gradiente proporciona la fuerza impulsora que

permite eliminar el agua. El agua escapa de la superficie del alimento por los siguientes mecanismos:

1. Por capilaridad,
2. Por difusión, provocada por las diferencias en la concentración de solutos entre las distintas partes del alimento.
3. Por difusión del agua, absorbida en diversas capas sobre la superficie de los componentes sólidos del alimento.
4. Por difusión gaseosa provocada por el gradiente de presión de vapor existente en el interior del alimento.

2.2.2 Tipos de deshidratación

- Secado al sol: es un método muy utilizado antiguamente, pero tiene importantes inconvenientes (pérdida de nutrientes, pérdida de características organolépticas, etc.) que hacen que su uso actualmente muy limitado en alimentación.
- Secado por aire caliente: el agua se elimina por arrastre con aire, en el que es importante ajustar la humedad y la velocidad. No se utiliza aire seco porque se ha observado que favorece la formación de costra sobre los alimentos impidiendo su desecado. Tampoco conviene utilizar aire a velocidad excesiva, ya que reseca los alimentos.
- Secado por contacto con placas calientes: se depositan los alimentos sobre placas calientes y se evapora el agua del alimento, que se elimina por arrastre con corriente de aire.
- Secado al vacío: se practica el vacío, por lo que se evapora el agua del alimento. La eliminación del agua se hace por aspiración del vapor de agua o por separación del agua líquida después de condensar el agua en contacto con placas frías.

2.2.3 Descripción de las tecnologías existentes

La tecnología para llevar a cabo el deshidratado de la fruta varía de acuerdo al método que se utilice. Los métodos existentes son:

Liofilización: método que consiste en deshidratar la fruta u hortaliza congelada sublimando el hielo; el agua del producto pasa, directamente de estado sólido a vapor sin pasar por el estado líquido, para lo cual se debe trabajar por debajo del punto triple del agua, 0.01°C y 4.5mmhg"

Las desventajas por utilizar este método son: alto costo de energía y la inversión de maquinaria; sin embargo, las ventajas: la retención del aroma del producto es alta, la humedad residual es baja, el producto final mantiene su estructura y aspecto original.

Secado por aire caliente: se utiliza una máquina deshidratadora que suministra vapor de aire de abajo hacia arriba, el tiempo de deshidratado puede variar dependiendo de la cantidad de agua que contenga cada fruta y del grosor en caso sea cortado en tajadas con el fin de que el producto final sea uniforme

2.2.4 Deshidratadores industriales

La mayor parte de los deshidratadores industriales están cubiertos por un material aislante para reducir las pérdidas calóricas y en ellos el aire caliente se hace recircular para ahorrar energía. Muchos de ellos poseen sistemas de recuperación de energía que aprovechan el calor del aire a la salida o que controlan automáticamente su humedad relativa. El control de los deshidratadores por ordenador es todavía más sofisticado, pero permite importantes ahorros energéticos.

Deshidratadores de armario (de bandejas) están constituidos por un armario perfectamente aislado en el que el alimento se deshidrata sobre bandejas perforadas de malla en capas de un grosor de 2- 6 cm. Con objeto de conseguir que la deshidratación sea homogénea, estas cabinas cuentan

con pantallas, deflectores y conductos para dirigir el aire sobre el producto, o a través de él, a una velocidad de 0,5-5 ms⁻¹.

Algunos de estos deshidratadores llevan instalado en el techo y/o a lo largo de las bandejas, algún sistema de calentamiento, para acelerar la deshidratación. Los deshidratadores de armario se utilizan tan solo en pequeñas instalaciones (1- 20 toneladas al día) o para plantas piloto. Son baratos de compra y de funcionamiento, pero se controlan con dificultad, con lo que es difícil obtener un producto de características homogéneas.

Para el desarrollo del proyecto se utiliza el deshidratador industrial, como se muestra en la siguiente imagen.

Figura 1: Horno deshidratador



2.2.5 Tratamientos de deshidratación

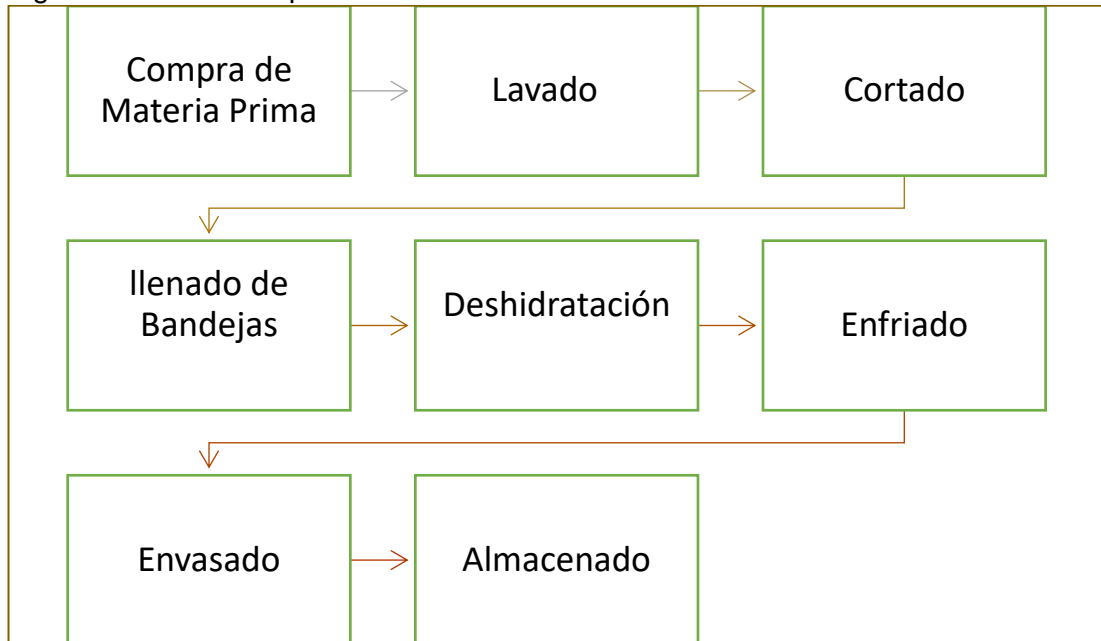
Los tratamientos de deshidratación pretenden eliminar el agua libre de un alimento y aumentar la estabilidad del mismo. La deshidratación se realiza generalmente con calor. Para la calidad del alimento, es muy importante la velocidad a la que se produce la evaporación y eliminación del agua.

Los factores que influyen en dicha velocidad son:

- **Temperatura:** cuanto mayor es la diferencia de temperatura entre el alimento y el medio que lo rodea, mayor será la velocidad de secado.
- **Superficie del alimento que se va a desecar:** cuanto mayor sea la superficie (más troceado), mayor será la velocidad de secado.
- **Sequedad del aire:** si el aire que rodea el alimento tiene menos humedad, más rápida será la desecación.
- **Velocidad del movimiento del aire:** a mayor velocidad del aire, mayor velocidad.
- **Presión de la atmósfera:** si la presión atmosférica es menor, disminuye el punto de ebullición del agua y la velocidad de desecación aumenta.

2.2.6 Proceso Productivo

Figura 2: Proceso de producción



Fuente propia en base a datos obtenidos en base a libro El Arte de Deshidratar.

2.2.7 Descripción del proceso de producción de snack de fruta deshidratada

- Compra de Materia Prima: se realiza una selección de la materia prima para eliminar fruta en mal estado y luego se pesa para posteriormente determinar su rendimiento.
- Lavado de la Materia Prima: Se lava la fruta para eliminar impurezas. Además, ciertas frutas para que no se oxiden necesitan un proceso de baño de ácido.
- Cortado: Se corta la fruta con mandolinas en láminas iguales para que se elimine el agua con más facilidad. Algunas deben pelarse.
- Llenado de bandejas: Se pone las frutas cortadas en las bandejas del deshidratador distribuyéndolas de manera uniforme.

- Deshidratado: Se pone las bandejas con las frutas en la maquinaria. Cada fruta tiene una temperatura y tiempo adecuado para deshidratarse.
- Enfriado: Una vez culminado el tiempo de deshidratado se sacan las bandejas y se las deja reposar hasta que estén frías.
- Envasado: Una vez frías las frutas deshidratadas se las envasa en recipientes herméticos, como bolsas con cierre zipper o envases de vidrios.
- Almacenado: Una vez empacado el producto se lo almacena en un lugar fresco y seco hasta el momento de su comercialización.

2.2.8 Tiempo de deshidratación

Muchos factores afectan el tiempo de secado de los alimentos. Los más importantes a considerar son el tipo de alimento y la cantidad, el grosor de las rebanadas de alimentos, la temperatura y la humedad del aire en la habitación y la temperatura seleccionada para la deshidratación. Los alimentos se secan más rápido cuando hay baja humedad.

2.2.9 Temperatura de deshidratación

La temperatura de secado óptima suele ser la temperatura más alta que no afectará el contenido nutricional de los alimentos. La carne debe secarse a una temperatura más alta para eliminar los microorganismos nocivos que pueden estar presentes. Las hierbas, nueces y semillas deben secarse a temperaturas más bajas. Cuando los alimentos comienzan a secarse por primera vez, la evaporación hace que los alimentos se enfríen. A medida que la comida se seca, la temperatura de la comida será eventualmente la misma que la temperatura del aire dentro del deshidratador. Dado que los alimentos se secan más rápido a temperaturas más altas, el tiempo de secado se puede acortar elevando la temperatura durante las primeras horas mientras la comida está bastante húmeda, y luego bajando la temperatura para el secado final.

2.2.9.1 Periodo de las frutas

Las frutas se encuentran entre los alimentos secos más populares. Secar la fruta madura crea una merienda saludable que concentra los sabores. La fruta seca es nutritiva, ligera y fácil de transportar. Muchas frutas están cubiertas con una piel que es una gran barrera natural para el secado. Pelarlas expone el interior de la fruta que se secará más rápidamente. Cuanto más delgadas sean las rodajas, más rápido se secará la comida.

Temperatura: 57 °C

Frutas	Tiempo
Ananá	8 – 14 horas
Bananas	6 – 10 horas
Cerezas	13 – 18 horas
Duraznos	9 – 15 horas
Frutillas	8 – 12 horas
Higos	22 – 28 horas
Limón	12 – 23 horas
Manzana / pera	7- 12 horas
Naranjas	12 – 23 horas
Pomelo	12 – 23 horas
Tomate	12 – 15 horas
Uvas	24 – 28 horas

2.2.9.2 Periodo de los vegetales

Los vegetales generalmente se secan para su conservación y almacenamiento, a diferencia de las frutas, que se secan principalmente para merendar y se comen en seco. Los vegetales deben secarse completamente hasta que queden quebradizos (5% de humedad).

Temperatura: 52 °C

Vegetales	Tiempo
Apio	3 – 6 horas
Arvejas	4 – 8 horas
Brócoli	10 – 14 horas
Cebollas	4 – 8 horas
Espárragos	8 – 12 horas
Hongos	4 – 8 horas
Maíz	6 – 10 horas
Papas	10 – 14 horas
Pimientos	6 – 8 horas
Repollo	7 – 11 horas
Remolacha	8 – 12 horas
Zanahoria	6 – 10 horas

2.3 Aspectos generales de la industria de los snacks saludables

Comer un snack es una práctica común que se ha expandido a nivel mundial en los últimos años. De hecho, consumir alimentos entre comidas es un hábito que se remonta a la Edad de piedra. En países desarrollados, la tendencia al alza del consumo de snacks es resultado de la recomendación de hacerlo para mermar la ingesta calórica en las tres comidas principales, hábito que también ayuda a controlar el apetito.

La industria de los snacks está desarrollando una importante reestructuración, adaptándose a las nuevas exigencias de un consumidor mucho más informado y preocupado por su salud. Es por ello que las compañías de productos alimenticios tradicionales están optando por lanzar al mercado líneas más saludables, sumándose así las líneas orgánicas y naturales. (Ministerio de Agroindustria – Nación Argentina)

Según un estudio realizado por CESNI, se ha considerado snack a todo consumo fuera de las cuatro comidas principales. El snack empezó a ser visto positivamente pensándolo como una herramienta nutricional para cubrir recomendaciones o necesidades nutricionales que no son alcanzadas por las comidas principales. Se empezó a ver determinados alimentos con otros ojos buscando la forma para que sus propiedades nutricionales puedan ser aprovechadas y a su vez sean placenteros y atractivos para el consumidor.

Hoy podemos encontrar snacks para todos los gustos y grupos de edad, saludables y no tanto. Existen empresas que vienen desarrollando para el consumidor mayor cantidad de alimentos saludables aumentando así su cartera de productos saludables. Tal es el caso de las frutas y hortalizas, que con un procesamiento mínimo los transforma en productos listos para consumir, atractivos para los niños e ideales para las personas que se alimentan de viandas preparadas. Además, constituyen un insumo indispensable para restaurantes y empresas de catering. Estos productos, conocidos como de IV gama, son vegetales frescos, limpios, pelados enteros y/o cortados de diferentes maneras, que se preservan mediante una combinación de tratamientos suaves, con la finalidad de mantener sus propiedades naturales. (Ministerio de Agroindustria – Nación Argentina)

No hay una definición universalmente aceptada sobre el snack, pese a que su consumo es un hábito muy extendido, y tampoco existen recomendaciones alimenticias con sustento científico respecto de su práctica (Johnson y Anderson, 2010). Se ha utilizado una variedad de enfoques en la literatura especializada sobre el tema para definir o clasificar un snack, en los que se incluyen la descripción del nutriente que contiene, la hora del día y la frecuencia en que se ingiere, así como la propia opinión del consumidor sobre lo que es o no un snack.

2.3.1 Tendencias del consumo saludable.

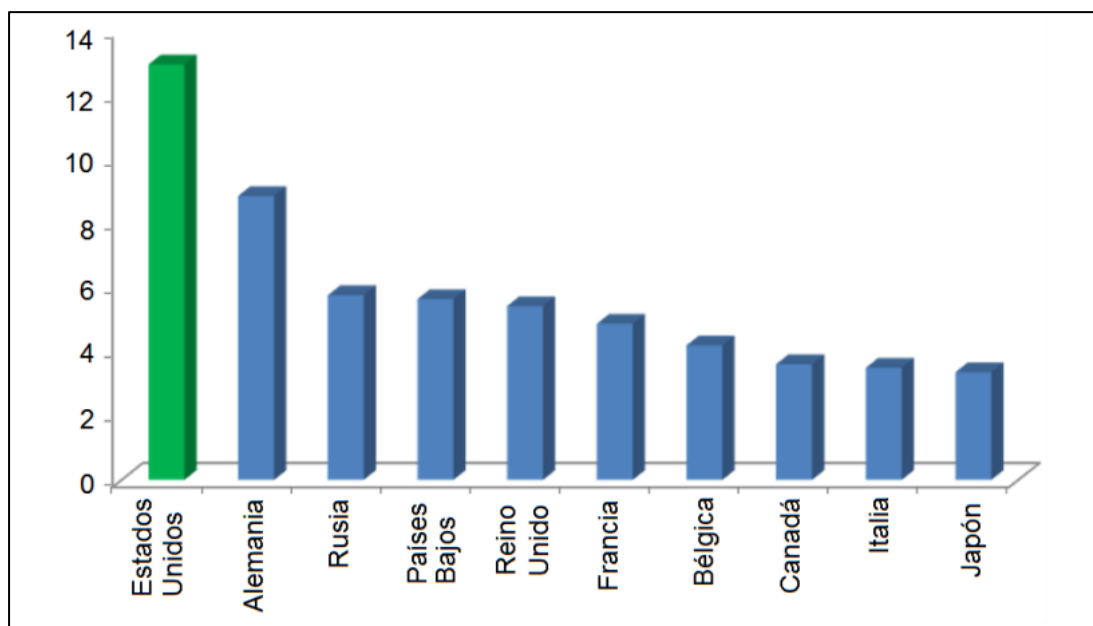
Las Frutas Deshidratadas tienen gran acogida a nivel internacional específicamente en países Europeos que cada vez buscan alimentos más sanos y naturales que contribuyan a mantener su salud es por eso que en países como Alemania, Inglaterra, Rusia, India, y en los Estados Unidos, existe una gran demanda de estos productos ya que hoy en día se está dando mucha importancia a productos orgánicos que contribuyan a mantener la salud de las personas, es así que países de América Latina se han convertido en importantes exportadores de snacks de Frutas Deshidratadas.

2.3.2 Tendencias mundiales del consumo saludable.

Según información del Global Industry Analysts, Inc. (2014), se pronostica que el consumo global de frutas deshidratadas alcanzará los 4 millones de toneladas en 2020, por efecto de la recomendación de tener hábitos alimenticios más sanos en el combate a la obesidad; por la mayor conciencia para cuidar la salud; por el mayor ingreso disponible, así como por un incremento paralelo en el gasto per cápita en alimentos. (CEPAL, 2016)

Entre los principales países compradores de productos con base en fruta deshidratada en el mercado mundial, los Estados Unidos encabeza la lista con el 12,9% del total de importaciones. Le siguen, en importancia, el mercado alemán (8,8%), el ruso (5,8%), el neerlandés (5,6%), y el del Reino Unido (5,4%), entre otros. (CEPAL, 2016).

Figura 3: Principales importadores de frutas deshidratadas en el mundo, 2016



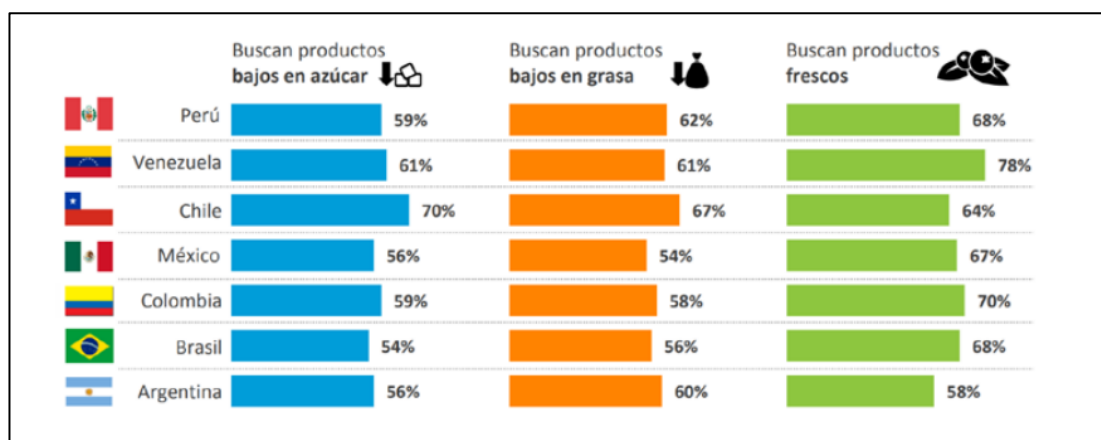
Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

En cuanto al mercado mundial de frutas deshidratadas, los principales compradores son el Reino Unido (18,8% de las importaciones totales), seguido por Kazajistán (11,7%), Alemania (9,8%), Francia (8,1%), Bélgica (5,5%). Europa es el mercado potencial para las exportaciones de snacks nutritivos con base en fruta deshidratada, por la gran demanda existente de este tipo de producto. Entre los principales proveedores del Reino Unido se encuentran Italia (46,4% del total de sus importaciones), Francia (34,3%), Alemania (12%), Turquía (2,6%) y España (1,6%). En otras palabras, prácticamente son europeos los que exportan al Reino Unido este tipo de snack, y su participación conjunta suma casi el 97%. Este predominio de abastecedores europeos indica que, en principio, para ubicar exitosamente este snack en el mercado internacional, se deben buscar nichos muy específicos (con un producto marcadamente diferente y con características muy particulares)

2.3.3 Tendencias en América Latina del consumo saludable.

El rechazo de los consumidores a los azúcares, sal e ingredientes artificiales está modificando las bases de la industria alimentaria; de manera simultánea, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha elaborado informes y planes para reducir y/o controlar el consumo de éstos y son los gobiernos quienes se están encargando de difundirlos a través de campañas e incluso regulaciones como las Leyes de Alimentación Saludable que están siendo adoptadas por América Latina. Uno de los artículos elaborados por la consultora internacional The Nielsen Company, (2017) señala la preocupación de los consumidores latinoamericanos por buscar alimentos que aporten valor en su dieta diaria.

Figura 4: Preferencias de productos saludables, por país latinoamericano



Fuente: The Nielsen Company (2017)

Según lo señalado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura los snacks dan variedad a la dieta lo que explica parcialmente su popularidad; por tanto, si los snacks son parte de una dieta variada pueden actuar como una fuente importante de energía y grasas, en especial en aquellos consumidores cuya alimentación es deficiente en estos nutrientes. Así mismo, los snacks son alimentos que pueden ser consumidos

en lugar de, o entre comidas y resultan convenientes porque están listos para su consumo. (FAO, 2010),

Es por todo lo mencionado, en especial por el protagonismo que asumen los snacks en la dieta del consumidor, que su mercado se ha consolidado en la última década como uno de los segmentos más rentables y dinámicos dentro de la industria alimenticia, mostrando un crecimiento en la demanda, consolidando este crecimiento a tasas sobre el 10% en países desarrollados e iniciando un atractivo mercado en países latinoamericanos.

2.3.4 Tendencias en Argentina del consumo saludable.

El fenómeno, que comenzó en los últimos años, puede cuantificarse. Una encuesta divulgada por la firma Ingredion, realizada en colaboración con Opinaia, da cuenta de que en lo que va del 2020, más de un tercio de los sudamericanos se ve reflejado en alguna corriente alternativa de alimentación. El 80% de los encuestados consideró que sigue dietas más saludables; el 44% argumentó que las adopta para prevenir enfermedades.

Pero la tendencia tiene sus antecedentes: en 2019, un sondeo de la consultora Nielsen reflejaba que el 92% de los argentinos se inclina a un consumo sustentable y en la Segunda encuesta Alimentaria que dio a conocer el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación en septiembre de 2019, tres de cada 10 argentinos aseguraron que leen cuidadosamente los ingredientes de los alimentos que compra. (Telam)

En Argentina, hace algunos años atrás, dos emprendedores trajeron, de Europa y Estados Unidos una idea de snack saludable y junto a una chef y nutricionistas crearon 30 ideas diferentes de snacks con productos naturales a base de frutos secos, ricos en ácidos grasos poliinsaturados y fibra; semillas, ricas en vitaminas y minerales, fibra, antioxidantes y ácidos grasos omega 3, 6 y 9; y frutas deshidratadas, fuente de vitaminas y minerales, hidratos de carbono, fibra y antioxidantes. Tienen alto contenido de fibras, bajos en sodio y 0% Colesterol. Los mismos se comercializan en porciones individuales. Este

es un mercado que está en crecimiento en nuestro país. Una marca estadounidense pionera en abarcar el tema del tamaño de la porción recomendada individual. Contiene una serie de productos como chips de verduras, Pita Bites (pequeños panes de pita en forma de chip), chips de manzana en forma de papa frita o Bagel Tops (partes superiores de los bagel1 en formato de chip). Pero lo más significativo es que estos productos han sido presentados al mercado en forma de porciones más pequeñas y con un nivel de componentes nutritivos que pretende ayudar a los consumidores a mantener el peso. Por otro lado, otras empresas americanas que tienen llegada a nivel internacional, vienen desarrollando productos alimenticios basados en frutas y verduras. (Ministerio de Agroindustria – Nación Argentina).

La industria también está percibiendo esto como una nueva oportunidad de innovar y captar nuevos clientes y ha empezado a:

- Seleccionar materias primas más saludables (frutas, cereales y semillas con alto contenido en fibra, etc).
- Incorporar ingredientes con aportes nutricionales utilizados para enriquecer (vitaminas, minerales, compuestos antioxidantes, etc).
- Disminuir el contenido de sodio, azúcar y grasas habituales en este tipo de productos.
- Adecuar los procesos tecnológicos haciéndolos capaces de conservar la calidad nutricional de los productos (procesos de horneado sustitutivos a los habituales procesos de fritura, procesos de gelificación, de extrusión, envasado en atmósfera modificada, deshidratación, etc).

Abundando en el mundo de los vegetales y de las frutas como aperitivo, encontramos la oferta de crujiente manzana, mango, piña y plátano ecológicos, los cuales se embolsan por separado, o como mezcla, sin añadirles sal ni azúcar, y sin freír ni congelar. 18 gramos equivalen a 160 gramos de producto fresco. Los orígenes de esta propuesta se remontan a

2006, cuando nace una firma de innovación agroalimentaria cuyo objetivo es ofrecer soluciones técnicas y comerciales a las industrias agroalimentarias para desarrollar de forma sostenible nuevos alimentos gourmet-saludables. Permite obtener un producto que mantiene sus características nutricionales, permite aumentar la vida útil y resulta más fácil de conservar y transportar. Este tipo de productos están creciendo en todo el mundo y Argentina no es la excepción. (Ministerio de Agroindustria – Nación Argentina).

2.4 Tipos de Investigación

Según el criterio de finalidad: la investigación es aplicada ya que se ocupa de predecir, actuar y utilizar información y conocimientos reales que se considera en práctica en la actualidad.

Según el criterio de profundidad: se utiliza el modelo descriptivo con el objetivo de obtener características que especifique al producto y detalle su producción y comercialización.

Según el criterio de temporalidad: es sincrónica, porque se busca obtener información en un momento dado y tiempo concreto.

Según el criterio de ámbito: es de campo, ya que se trabaja con hechos y fenómenos en forma directa dentro de su propio espacio, en su ambiente natural.

Según el criterio de carácter: la investigación es mixta. Cualitativa porque utiliza el método inductivo de investigación, que consiste en estudiar casos particulares para llegar a una generalización. Se fundamenta en describir, comprender e interpretar a través de la experiencia y las percepciones. A su vez, la investigación también posee una parte cuantitativa ya que se recolectan datos numéricos que se utilizan en el desarrollo financiero y económico del proyecto.

2.5 Hipótesis

La hipótesis formulada para la investigación es:

En el Gran Mendoza es viable producir y comercializar snacks saludables deshidratados desde el punto de vista económico, financiero y comercial.

2.6 Variables

Clasificación de las variables

Variable dependiente: la comercialización y producción de snacks saludables deshidratados.

Variable independiente: viabilidad económica, financiera y comercial.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación. En el presente capítulo se determina y explica las estrategias y procedimientos que se lleva a cabo para dar respuesta al problema y alcanzar los objetivos.

3.1 Diseño Metodológico

Dentro de los diseños no experimentales el proyecto se basa en la investigación transeccional descriptivo, estos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en la población y su procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables un grupo de personas, situaciones u objetos y así proporcionar su propia descripción.

3.2 Población y Muestra

En este caso, la población a estudiar son los habitantes residentes en el Gran Mendoza, integrado por los departamentos de Ciudad de Mendoza, Las Heras, Guaymallén, Godoy Cruz, Maipú, Luján de Cuyo y Lavalle.

Los elementos o la unidad de análisis, son todos los sujetos, objetos sucesos o comunidades de estudio de las cuales se extraen datos o se solicita información que cumplan con los fines de la investigación. Para esta investigación, son todas las personas que manifiestan o comparten conductas de un estilo de vida, próximo a las tendencias de vida saludable. Se utiliza una muestra probabilística.

3.3 Técnicas e instrumentos

Para el desarrollo del proyecto se utilizan las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Encuestas: a través de cuestionarios autoadministrados por medio de una página de internet, a dueños o encargados de tiendas saludables, dietéticas, ferias, mercados de productos orgánicos y a consumidores y/o clientes de dichos lugares.

Observación indirecta de laboratorio e información secundaria: por medio de instrumentos de listas de chequeos de datos y registro de observación en redes sociales, en perfiles de tiendas o por internet, recolectando información sobre conductas de consumo y a través de instrumentos de consultas de estudios realizados anteriormente, bibliografía relacionada con el tema como son proyectos, revistas, folletos, ensayos, libros, documentos, periódicos e investigaciones.

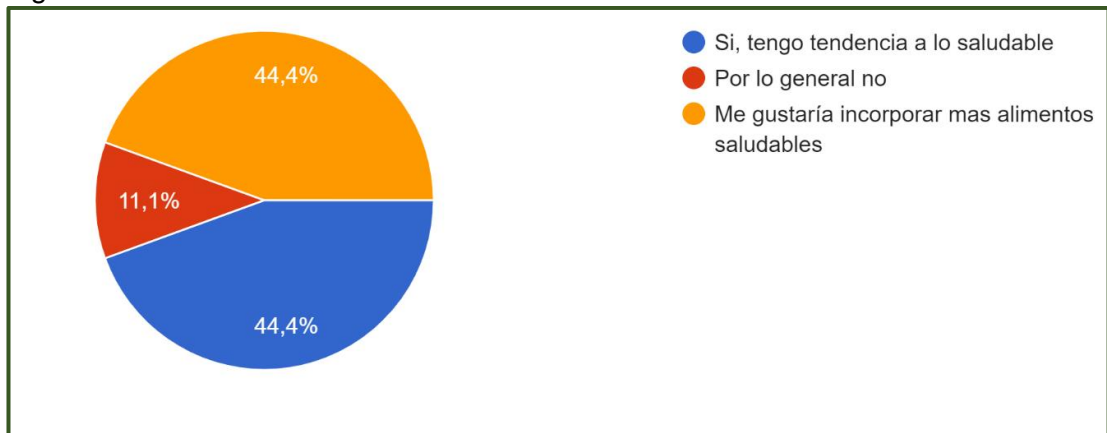
3.4 Análisis de resultados de encuestas

Se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas relacionadas a los objetivos del plan de negocio. La encuesta se realizó a personas de 15 a 60 años, que vivan y/o trabajen y/o estudien en alguno de los departamentos que integran el Gran Mendoza.

Los resultados indican que la mayoría de la población encuestada tiene tendencia al consumo de alimentos saludables, y/o les gustaría incorporar más productos saludables, y un 11 % respondió que no, lo que nos indica que son conscientes de que lo que consumen no es saludable, o desconocen qué productos son saludables y cuáles no.

Se puede comprobar que existen personas que cuentan con una cultura alimentaria basada a un estándar definido de alimentos y que tratan de consumir productos que no perjudiquen su salud.

Figura 5: Consumo de alimentos saludables

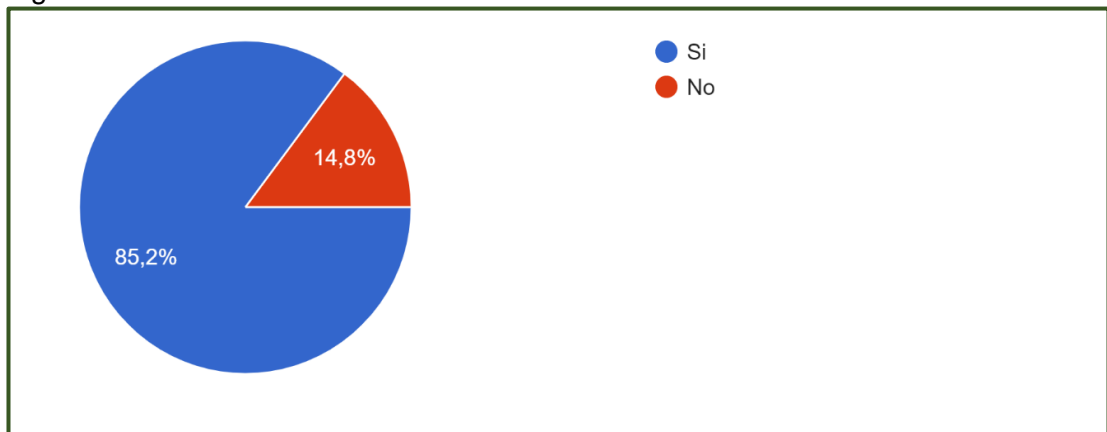


Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de encuesta

El 85,2% del público objetivo, consume o le interesan los snacks, lo que indica que son un rol diario y considerable en la alimentación de los encuestados.

Solo un 14% se mostró indiferente a la alternativa de snack.

Figura 6: Consumo de snacks

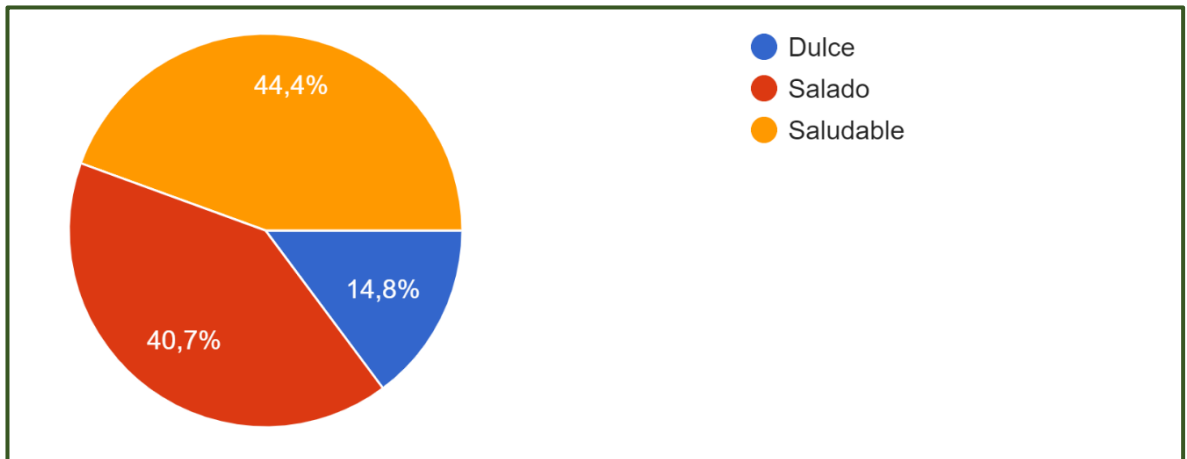


Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de encuesta

El 44,4 % de los interrogados manifiesta que prefiere consumir un snack saludable, lo que indica que se preocupa por mantener una alimentación equilibrada y natural, el 40,7% prefiere snacks salados y un 14,8% opta por un snack dulce.

Se observa una tendencia en los consumidores por ingerir productos más sanos, por lo que las empresas responden a esta demanda mediante la oferta de productos.

Figura 7: Preferencia de snacks

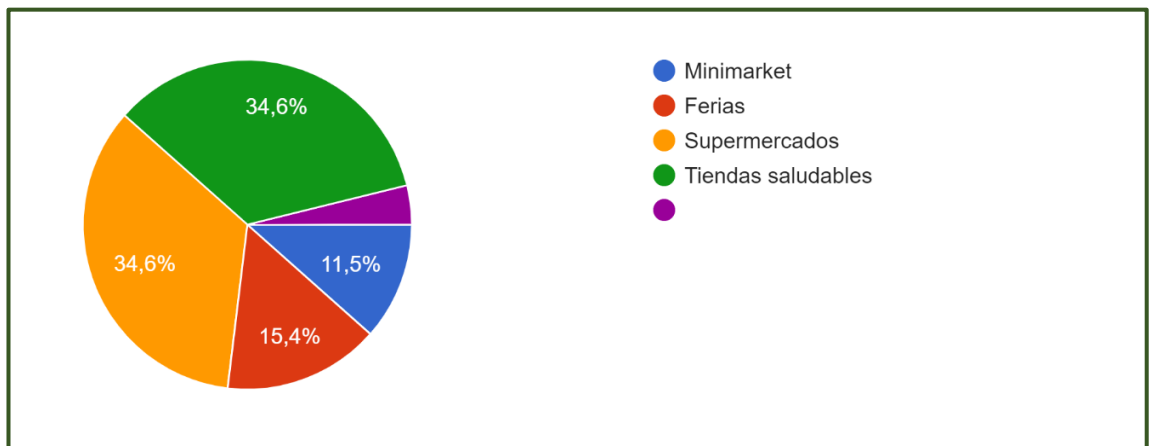


Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de encuesta

En cuanto al canal de venta, se considera como alternativa preferida los supermercados (34,6%) y las tiendas saludables (34,6%), pero también una importante presencia en Ferias; reportando una preferencia de 15,4%

Con los datos obtenidos se puede considerar los puntos de ventas a los cuales se debería apuntar para la distribución del producto.

Figura 8: sitios donde compra snacks



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de encuesta

En lo que respecta a la frecuencia de consumo, el 56% consume snacks una vez por semana, el 32% manifiesta que consume más de una vez el producto a la semana y el 12% una vez por día.

Esto refleja una potencial oportunidad de mercado dado que los consumidores adoptan hábitos de consumos frecuentes de snacks.

Figura 9: frecuencia de consumo de snack



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de encuesta

Se puede afirmar con los siguientes resultados que consumir snacks entre comidas es un hábito, ya que El 51,9 % de los encuestados expreso que consume snacks para saciar el apetito, el 22,2% manifestó para calmar la ansiedad. Un 18,5% por su contenido nutricional, lo que hace referencia a un consumidor mucho más informado y preocupado por su salud.

Otras personas enunciaron que consumen snacks para acompañar alguna infusión o por falta de tiempo para hacer alguna otra comida.

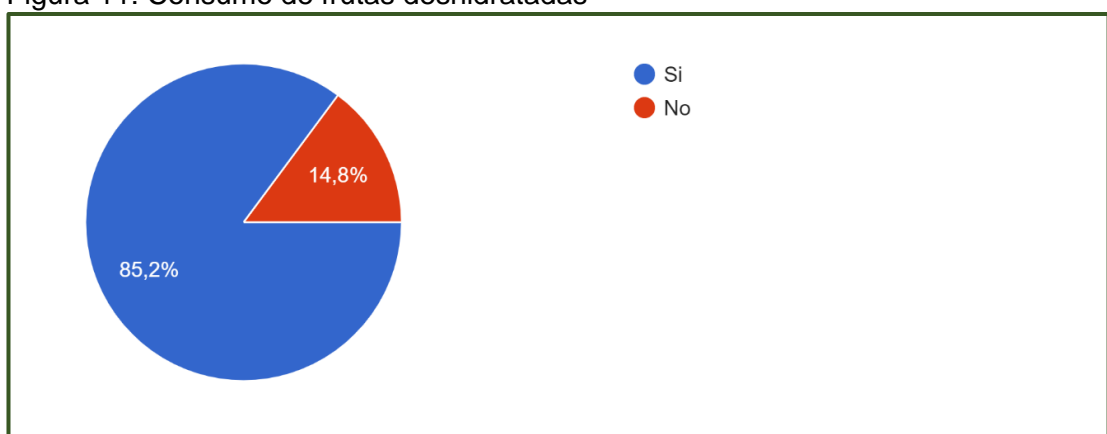
Figura 10: motivos de consumo de snacks



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de encuesta

De acuerdo a la encuesta aplicada el 85,2% de los encuestados si consumen frutas deshidratadas, mientras que el 14,8% de los encuestados responden que no las consumen. Los datos obtenidos ayudan a establecer que la mayor parte de los mismos ha probado y tienen presente que este tipo de producto para incorporar en su alimentación. Se consideran un mercado potencial, dado que se puede fidelizar a este grupo de clientes con el producto y la marca.

Figura 11: Consumo de frutas deshidratadas



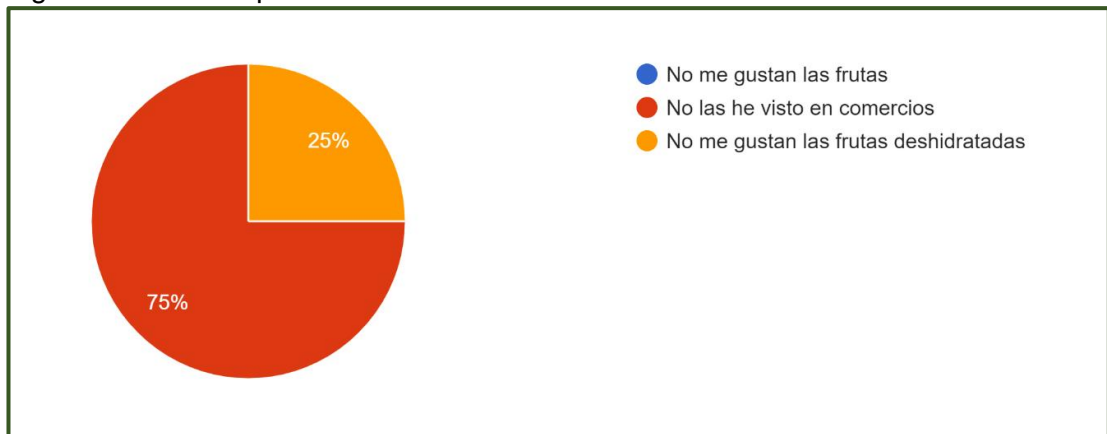
Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de encuesta

La mayoría de los encuestados, un 75% expresa que el motivo por el cual no ha consumido frutas deshidratadas es porque no la ha visto en los

comercios y solo 25 % no las ha consumido porque no son tan agradables o porque no les gusta.

Estos resultados sugieren reforzar puntos de ventas para comercializar los snacks.

Figura 12: Motivos por los cuales no ha consumido frutas deshidratadas

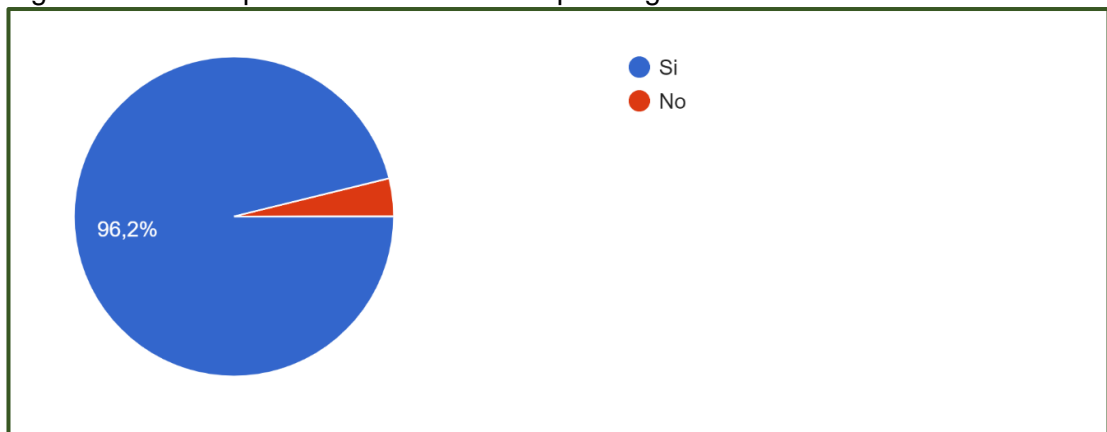


Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de encuesta

El 95% de los encuestados tiene interés por consumir un mix de frutas deshidratadas, lo que ratifica la oportunidad para incorporar snacks a base de frutas deshidratadas.

Según los datos obtenidos se puede evidenciar que los consumidores tienen tendencia de disponer una nueva alternativa de snack saludable.

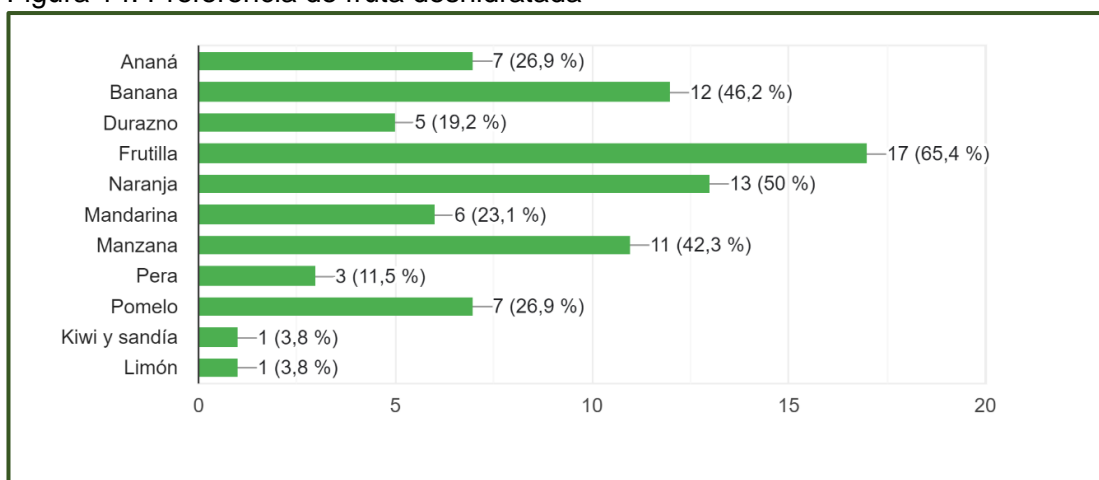
Figura 13: interés por consumir un snack que tenga mix de frutas deshidratadas



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de encuesta

Al preguntar “¿Qué frutas deshidratadas le gustaría encontrar como snack?” el resultado fue: frutilla 65,4% de aprobación, seguido de la naranja con 50% y la banana 46,2%. Estas son las tres frutas con mayor frecuencia de porcentaje de selección de los consumidores, que deberían considerarse al momento de elegir las mismas para la producción del mix deshidratado.

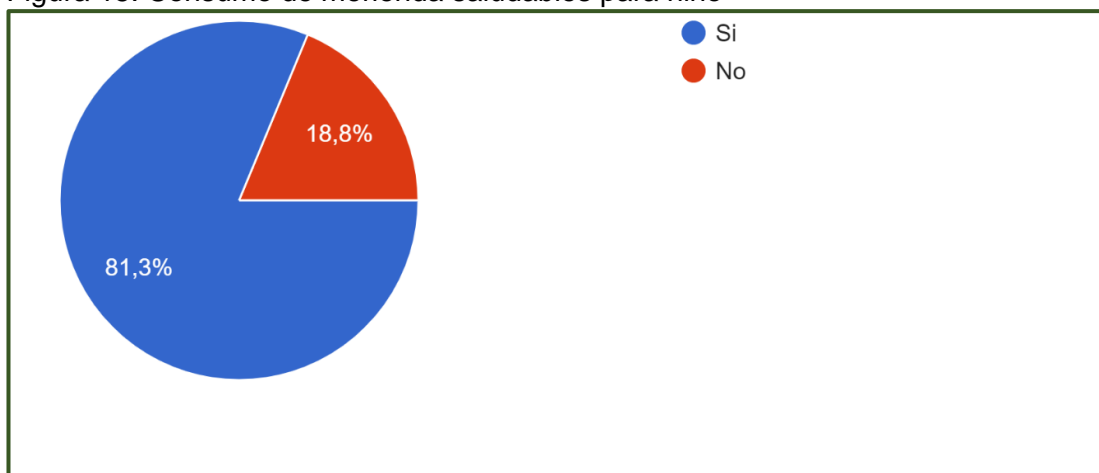
Figura 14: Preferencia de fruta deshidratada



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de encuesta

El 81,3 % de los padres encuestados respondió que incorpora meriendas saludables a sus hijos/as, esto nos indicaría que la aceptación del producto es un reto tanto para la población adulta como infantil.

Figura 15: Consumo de merienda saludables para niño



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de encuesta

CAPITULO IV

MODELO DE NEGOCIO

La presente sección, tiene como objetivo explicar el atractivo de la idea de negocio y la contribución que el producto generará al consumidor. Los snacks tienen un rol diario e importante en la alimentación de los consumidores y si bien su consumo se debe a diferentes motivaciones, todas ellas consideran como característica importante el cuidado y contribución a la salud.

Los especialistas recomiendan consumir un mínimo de cinco porciones diarias de fruta, y las deshidratadas constituyen una manera diferente de degustarla e incluirla en la alimentación. Aunque el proceso realizado en planchas especiales elimina el agua de las frutas, se conservan todas las vitaminas, minerales, proteínas, hidratos de carbono, sales minerales y fibra, indispensables para el organismo.

Su forma y tamaño cambia a crujientes y dulces rodajas que pueden comerse solas o combinarse con cereal, leche, granola o yogurt, etc.; agregarse a ensaladas o servirse preparadas en té o compotas, entre otras recomendaciones culinarias. La deshidratación de frutas es considerada una forma de aprovechar un producto perecedero para que no se desperdicie y se conserve durante todo el año y no solo por una temporada.

La consistencia de la fruta deshidratada la hace un alimento atractivo para todas las edades y una alternativa saludable que puede sustituir a las golosinas que no contienen aportes nutritivos.

4.1 Lienzo Canvas

Figura 16: Modelo canvas



Fuente: Manual De Emprendedorismo

4.1.1 Propuestas de valor

Consiste en brindar snacks a base de frutas deshidratadas, y poder ofrecer a los consumidores una opción destacando atributos del producto como: buen sabor, saludable, nutritivo y práctico.

Los componentes de este producto poseen cantidades importantes de vitaminas, proteínas y minerales. El producto que se ofrece será óptimo para cuando se requiera de una dosis de energía o solo para satisfacer el antojo de un snack. Es apropiado en cualquier momento en que se requiera un snack, ayudando al mismo tiempo al cuidado de la salud de aquellas personas que buscan mantener o iniciar un estilo de vida saludable.

Se considera como principales atributos del producto:

- Saludable y sabor agradable: alimentarse de forma sana, no debiera significar renunciar a un buen sabor por lo que se procura contar con un equilibrio entre el mismo y que además brinde energía y nutrición.
- Diseño: empaque individual, con cierre hermético, práctico para trasladar y consumir en cualquier lugar.
- Forma de uso: el consumidor puede emplearlo como parte del desayuno, como parte de una dieta, un post o pre -entrenamiento, en infusiones, etc.
- Disponibilidad o accesibilidad: podrán adquirirlo en diferentes canales de distribución tales como: tiendas saludables, tiendas online, etc.
- Vida útil: se conserva mayor tiempo que una fruta natural.

4.1.2 Clientes segmentos

De acuerdo a la propuesta de valor; el segmento objetivo de clientes: son aquellos niños, jóvenes y adultos, que viven y/o estudian y/o trabajan en el gran Mendoza; de los niveles socioeconómicos ABC1, C2 Y C3. Cabe destacar que este grupo de clientes también valoran y cuidan su salud; y en consecuencia buscan un producto que cumpla con los atributos y características mencionadas anteriormente.

Este modelo de negocio, debe adaptarse a las necesidades específicas y singulares de un mercado de nicho, especializando la propuesta de valor en base a los requerimientos de los clientes.

Figura 17: Departamentos del Gran Mendoza



Fuente: secretaria de Ambiente y Ordenamiento Territorial

4.1.3 Actividades claves

Estas son las acciones más importantes para poder implementar el modelo de negocio propuesto:

- Actividades de producción: aquellas actividades relacionadas con el proceso productivo del producto final; como, por ejemplo, considerar los tiempos de deshidratación de cada fruta, determinar las cantidades a producir en función de la estimación de la demanda y el stock; coordinar el abastecimiento de materia prima y de los insumos, supervisar la calidad del producto final entregado.
- Actividades comerciales: aquellas actividades que permitan acercar el producto al cliente final. El gestionar contactos con intermediarios que resulten atractivos para el consumidor, estimar la demanda para cada uno de los canales; realizar la difusión del producto a través de redes sociales; pensar en un diseño y empaque del producto para crear un mensaje visual de snack saludable adecuado.
- Selección y formación del personal competente para desempeñar las tareas necesarias y así obtener los resultados esperados.

4.1.4 Recursos Claves

Son el conjunto de elementos que darán vida al desarrollo del proyecto.

Se considera fundamental al recurso humano para el desarrollo del negocio a través de sus habilidades de producción, negociación, planeación, comercialización y administrativas del grupo emprendedor. También se puede mencionar al recurso intelectual como elemento importante de este modelo.

Se consideran también los recursos materiales como las maquinarias, principalmente el horno deshidratador e instalaciones físicas, como así también la determinación de los locales de comercialización y venta, y la materia prima (Frutas). Los recursos económicos que son fundamentales para impulsar la iniciativa de negocio.

Está determinada además por recursos intangibles como la cultura del consumo saludable que permite determinar con precisión el público al cual está dirigido el producto.

4.1.5 Canales y Relación con el cliente

Es importante el canal por el cual se quiere llegar al consumidor; un canal de distribución debiera estar abastecido del producto que se ofrece, además visualmente disponible, de acuerdo a la estrategia de comunicación que se ofrecerá a los clientes.

Para este modelo de negocio se ofrecen los canales de venta directa, que implica la atención especializada y más cercana con el cliente y conocer oportunamente sus preferencias; canales de venta online, y comercializadores como tiendas saludables y/o mercados de productos orgánicos, porque cuentan con variedades de productos para ofrecer a los nichos de clientes que se preocupan por su salud y consumen productos naturales.

De acuerdo a lo establecido con el segmento de clientes objetivo se ofrecerá información a través de la página web, con el objetivo de publicar

información y beneficios de los snacks y, también a través de redes sociales que se enviará información a los consumidores sobre contenido, promociones y puntos de venta.

4.1.6 Fuentes de ingresos

De acuerdo al modelo de negocio definido los ingresos, se obtienen íntegramente de la venta de productos a través de los canales de ventas; La definición del precio, dependerá del mismo.

En la etapa de lanzamiento los ingresos serán resultado de canales de ventas directas y tiendas saludables y tiendas de conveniencia. En una segunda etapa en el tercer año se incluirá un nuevo canal que son los supermercados.

4.1.7 Estructura de costes

Inicialmente la estructura está compuesta por los costos de producción; como las maquinarias, utensilios, balanza; costes fijos como: alquiler de instalación, sueldos para el personal; y gastos de ventas para la elaboración y distribución del producto final, como frutas, bolsas herméticas con cierre zipper, etiquetas.

4.1.8 Alianzas estratégicas

Implica la consecución de proveedores que ofrezcan materia prima que cumpla con los requerimientos de calidad necesaria, maduración y que tengan disponibilidad permanente de frutas y precios accesibles.

Es importante considerar las fechas de cosecha para asegurar la disponibilidad en todo el año por parte de los proveedores.

Adicionalmente a los proveedores otra alianza clave que se debe promover es con las entidades financieras que permitan acceder a fuentes de financiación con el menor costo posible. En el país existen varias entidades con diferentes líneas de crédito que ofrecen plazos y tasas de interés de

acuerdo a las evaluaciones crediticias que consideran el riesgo del solicitante y además programas, planes o herramientas crediticias para que obtener el financiamiento de un emprendimiento.

4.2 Matriz de evaluación

4.2.1 Microentorno

Atractivo, tamaño y crecimiento del mercado.

La industria de los snacks está desarrollando una importante reestructuración, adaptándose a las nuevas exigencias de un consumidor mucho más informado y preocupado por su salud. Es por esto que muchas empresas de productos alimenticios están optando por lanzar al mercado líneas más saludables, sumándose así las líneas orgánicas y naturales.

El mercado de comida saludable ha evolucionado de forma favorable a nivel mundial. Este es un mercado que está en crecimiento en nuestro país, en comparación con otros, específicamente Europeos, donde los snacks de frutas deshidratadas tienen una gran aceptación, y están insertados en el mercado hace tiempo.

Existe una gran tendencia hacia el consumo de alimentos altamente nutritivos, altos en fibra, proteínas, vitaminas y minerales. Es así como los snacks de frutas deshidratadas se convierten en un foco importante dentro de la industria de alimentos sanos.

Su mercado se ha consolidado en la última década como uno de los segmentos más rentables y dinámicos dentro de la industria alimenticia, mostrando un crecimiento en la demanda, por lo que se proyecta un panorama favorable y con expectativas de crecimiento.

Barreras de entradas, sustitutivos, poder de proveedores y clientes.

Clientes

Nuestros clientes son aquellos que se preocupan por su bienestar y consumen productos naturales y saludables. La demanda de snack saludables aún no está consolidada en cuanto a gustos y preferencias, estas son variables que recientemente se están manifestando a través de consumidores mejor informados y que buscan un producto agradable al paladar y, que al mismo tiempo lo nutra, cuide su salud y, adicionalmente, que encuentre un balance adecuado entre este beneficio funcional y el precio.

Barreras de entrada

El país tiene una gran variedad de cereales, frutas y semillas, lo cual constituye una facilidad para innovar creando nuevos productos o adaptando los ya existentes para esta industria, permitiendo así que pequeños competidores ingresen para cubrir una cuota mínima del mercado en crecimiento. Esta incursión de nuevos competidores es a poca escala y principalmente a través de las tiendas saludables, ya que se torna difícil el acceso a las grandes cadenas de distribución, como los supermercados, que por lo general es empleada por grandes empresas dado al volumen. Teniendo en cuenta el crecimiento potencial del sector, se considera que las barreras de ingreso no son altas; representando así un nicho atractivo para los nuevos ingresantes.

Sustitutos

En cuanto a productos sustitutos, los frutos secos y las barras energéticas a base de granola o cereal están altamente posicionadas en la mente del consumidor como saludable y los consumidores optan por los mismos como un snack o un complemento en la hora del desayuno. Si bien existen algunas otras opciones que refieren menores, la principal diferencia son los insumos empleados y el procesamiento que requieren. Se considera que la amenaza

de productos sustitutos es relativamente alta en este momento de crecimiento en la industria de snacks saludables.

Poder de proveedores

Además de que existe una amplia variedad de frutas, también existe una amplia oferta del país de esta materia prima. Existen productores locales y asociaciones de fruteros que pueden abastecer frutas de buena calidad. La temporalidad de alguna de ellas representa un inconveniente ya se torna más difícil negociar con los proveedores en cuanto a precio.

Por lo expuesto, especialmente por la estacionalidad de las frutas, se considera que el poder de negociación de los proveedores es medio.

4.2.2 Macroentorno

Clientes objetivos y propuesta de valor

Los clientes objetivos son:

- Tiendas saludables, spas y gimnasios
- Tiendas por conveniencia
- Padres de familia que incorpore en las meriendas de sus hijos algo rico y saludable
- Adolescentes que deseen tener una alimentación saludable.
- Deportistas que teniendo una alimentación fitness dando así a su cuerpo una muy buena dieta.
- Personas que no tengan tiempo de salir a comer dándoles una oportunidad de alimentarse bien teniendo todo el beneficio de la fruta en snack.
- Personas mayores que necesitan comer saludable por ello este snack le dará todas las vitaminas que necesitan.

La población en general, pero sobre todo aquellos que se preocupa por mantener una alimentación equilibrada y natural. Por lo mismo, la demanda se ha sofisticado y exige soluciones integrales que consideren productos de inigualable sabor, altos en nutrientes y vitaminas, bajos en calorías, azúcar,

grasas y sodio, en diversos formatos que faciliten el consumo inmediato para aprovechar el poco tiempo disponible entre una u otra actividad, producidos por empresas que demuestre con hechos concretos que procuran funcionar y crecer cuidando el ecosistema. Los snacks de frutas deshidratadas ofrecen esta propuesta de salud y bienestar a los clientes.

Ventajas Competitiva sostenible

La ventaja competitiva sostenible es aquella que perdura por un espacio de tiempo suficientemente largo. (Noboa, 2006) Por esta razón, es importante contar con recursos y capacidades distintivas de tal manera que se pueda disminuir o mitigar el riesgo de imitación, sustitución y las acciones de los competidores actuales; por lo tanto, se considera que el recurso distintivo principal es la fórmula de preparación de un snack saludable y su capacidad distintiva es el personal especializado con el que contará la empresa.

Los consumidores son más conscientes y prefieren marcas que trabajen en armonía con el medioambiente. Por lo que se debe aprovechar el potencial actual del mercado. Para ello es fundamental definir una estrategia que permita fortificar la propuesta de valor y apalancar el crecimiento, garantizando flexibilidad para adaptarse a las dinámicas de mercado.

CAPÍTULO V

PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

En esta sección se describen las funciones de cada colaborador, con el objetivo de desarrollar las actividades con eficiencia y cumplir con los objetivos de la organización

Según lo detallado en el capítulo anterior la cultura organizacional es uno de los componentes más difíciles de plagiar, por ese motivo, la selección del personal está enfocada en la captación de profesionales con experiencia para el área de producción y para el área administración y en la capacitación para operarios que formen parte de la organización.

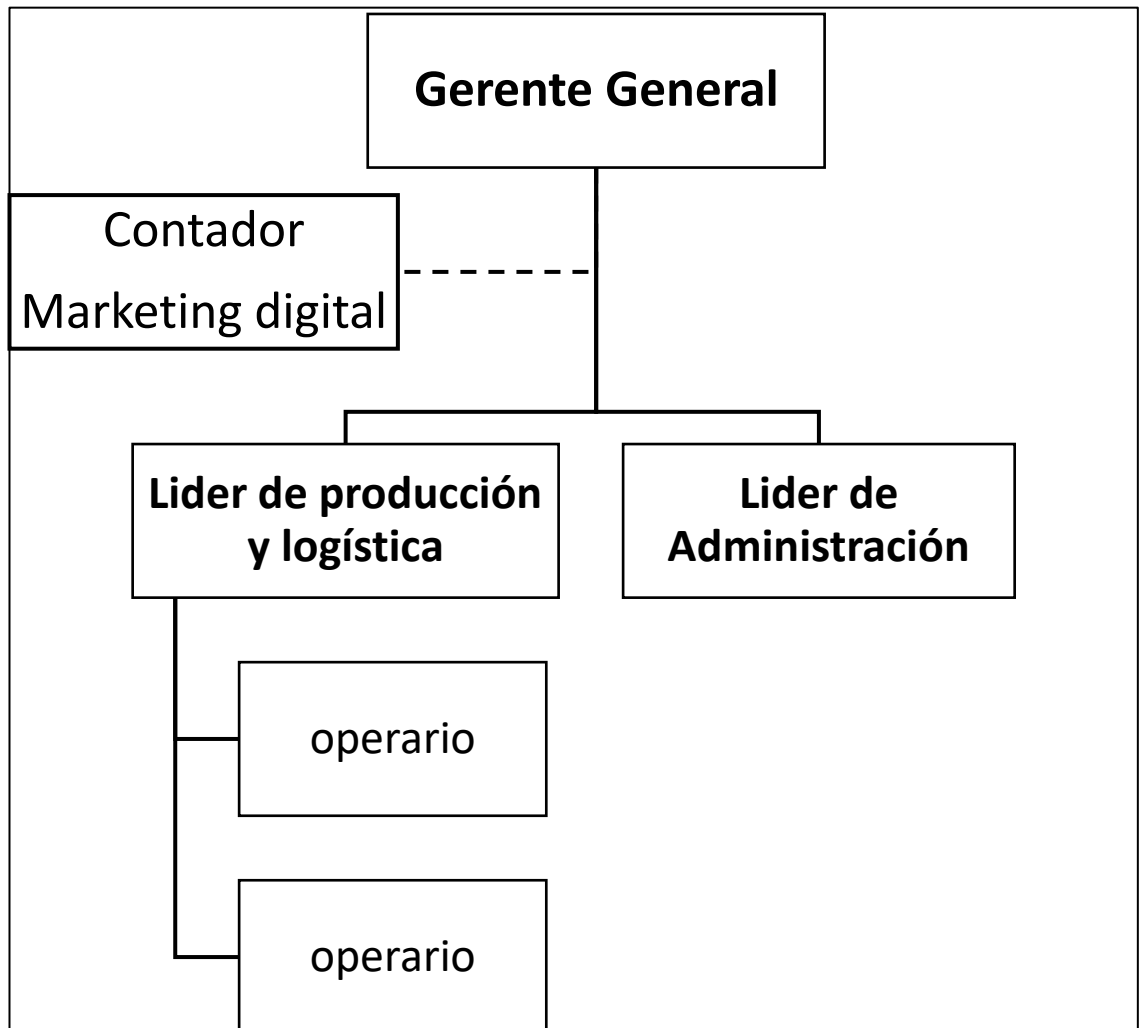
5.1 Organigrama inicial y equipo de trabajo

Para una correcta implementación y administración de la empresa, se ha diseñado un organigrama funcional en base a la cadena de valor y orientado al desempeño del proceso productivo.

Considerando que se trata de una empresa nueva, se plantea una estructura sencilla, sin muchos niveles jerárquicos, lo que facilita la comunicación y transmisión de los lineamientos culturales y estratégicos

El siguiente gráfico muestra la estructura de la empresa en donde las responsabilidades se han dividido en 2 áreas principales que son: producción y administrativo financiero y comercial.

Figura 18: Organigrama



Fuente Consultoría Amers

5.2 Forma societaria

La organización se encontrará conformada por dos accionistas, y se regulará bajo el régimen sociedad anónima cerrada. Se opta por este tipo de sociedad debido a sus características y menor complejidad en sus órganos administrativos.

Al constituir a la empresa como S.A.C., el capital de la sociedad estará representado en acciones nominativas que pueden ser bienes o efectivo, las acciones no se inscriben en Registros Públicos y, bajo este tipo de sociedad la responsabilidad de los socios es limitada.

5.3 Funciones del personal

De acuerdo con los puestos establecidos, se detalla a continuación las principales funciones que debe desarrollar cada colaborador.

Gerente general

Es el representante legal de la empresa, debe planificar, organizar, dirigir y controlar el buen desempeño de la misma. Es el responsable de gestionar las actividades de cumplimiento de contratos con los proveedores, distribuidores, y de asegurar la veracidad de la información que emita a través de los estados financieros, y en la presentación de los resultados de desempeño.

Las principales funciones del puesto son: gestionar la administración y la operativa de la empresa, brindar el soporte económico para las actividades comerciales, además analizar los estados financieros, presupuestos y elaborar nuevas actividades para su respectiva aprobación. Desarrollar sus actividades con honestidad, ética, liderazgo, comunicación, y con la orientación de alcanzar resultados y centrado en el cliente.

Responsable de Administración

Es el responsable conducir y controlar las actividades de imputación y contabilización de los movimientos de la organización, de las compras (materia prima, insumos, materiales, entre otros) y de administrar los pagos de clientes, proveedores y de servicios relacionados a las actividades de la empresa, con el fin de asegurar el correcto reflejo de los resultados de la compañía.

Las principales funciones del puesto son: la recepción de los pedidos, la atención y asesoramiento del cliente directo y de los clientes objetivos. Además de generar estrategias que permita tener mejores ventas.

Responsable de producción y logística

Es el responsable de administrar niveles óptimos de stock de materia prima y productos terminados considerando los procesos operativos de recepción de las frutas, almacenamiento y distribución.

Las principales funciones del puesto son: dirigir y supervisar a los operarios, controlar la calidad tanto de la materia prima como del producto terminado, coordinar la entrega del producto a los distribuidores.

Operarios

Son los responsables de ejecutar las operaciones en la producción, para obtener el producto final, cumpliendo con los lineamientos de buenas prácticas definidas, evitando reprocesos o afectación sobre el producto.

Las principales funciones del puesto son: desarrollar el plan de producción establecido, (recepción de materia prima, inspección, lavado, rebanado, deshidratado, empaque, almacenamiento), cumplir con las normas de producción, higiene, limpieza y seguridad establecidas por la empresa, y realizar cualquier actividad adicional establecida por su jefe inmediato.

El número de operarios dependerá del nivel de producción alcanzado, por lo que inicialmente solo habrá dos personas.

5.4 Funciones de staff

Adicionalmente se dispondrá de un contador que llevará el control de la ejecución presupuestal, con funciones de seguimiento y auditoria a los ingresos y egresos, así como la preparación de las declaraciones para impuestos y certificación de estados financiero y de un especialista en marketing digital, quien se encarga de que la empresa este presente en las redes sociales, realizando contenido que capte la atención del público. A

demás de crear una comunidad para conocer los intereses y gustos de los clientes en tiempo real y llegar a clientes potenciales para una mejor comprensión de las necesidades y preferencia de los mismos.

La comunicación digital es una función importante para implementar, ya que es el intercambio de información y conocimiento, haciendo uso de las herramientas digitales disponibles. Esto se refiere a la factibilidad de comunicarse por diferentes vías al mismo tiempo y enviar diversos significados en un mismo mensaje.

Inicialmente se contratará a un ingeniero de alimentos que brindará asesoría y capacitación para el proceso productivo y auditoria al cumplimiento del marco normativo de las autoridades sanitarias. Posteriormente llevará a cabo la implementación del sistema de gestión de calidad y buenas prácticas de manufactura, por lo que también será auditor de los procesos una vez hayan alcanzado el nivel de madurez deseado.

CAPÍTULO VI

PLAN FINANCIERO

El presente capítulo tiene por objetivo validar financiera y económicamente la viabilidad del de la puesta en marcha de la empresa de fabricación de snacks a base de frutas. Este plan financiero refleja las decisiones tomadas a lo largo de los capítulos precedentes y, analiza los datos de los planes de marketing, operaciones, y de recursos humanos.

Se proyectarán las inversiones a realizar, los ingresos, costos y gastos operacionales con los cuales se construye el flujo de caja, el estado de ganancias y pérdidas, balance general y se desarrollarán los criterios de rentabilidad que apoyan la toma de decisiones por parte de inversionistas.

El plan financiero considera como inicio de las operaciones el primer mes del año 1 y un horizonte de evaluación hasta el último mes del año 10.

6.1 Flujo de fondos

Para una buena gestión en las finanzas, en la toma de decisiones y en el control de los ingresos, es necesario realizar un flujo de fondos, con el fin de mejorar la rentabilidad del proyecto y conocer la liquidez del mismo.

A continuación, se plasma el flujo de fondo en un periodo de 10 años.

Figura 19: flujo de fondo

FLUJO DE FONDOS (CRECIMIENTO 5% ANUAL)												
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos												
Prod. A venta	1.342,00	18.209.757	19.120.245	20.076.257	21.080.070	22.134.074	23.240.777	24.402.816	25.622.957	26.904.105	28.249.310	
Cobranzas		18.209.757	18.665.001	19.598.251	20.578.164	21.607.072	22.687.425	23.821.797	25.012.887	26.263.531	27.576.707	
venta de bs de uso												
Total Ingresos		18.209.757	18.665.001	19.598.251	20.578.164	21.607.072	22.687.425	23.821.797	25.012.887	26.263.531	27.576.707	
Egresos												
Costo Fijo		9.449.184	9.449.184	9.449.184	9.449.184	9.449.184	9.449.184	9.449.184	9.449.184	9.449.184	9.449.184	9.449.184
Costo Variable	40,98%	7.463.015	7.836.166	8.227.974	8.639.373	9.071.342	9.524.909	10.001.154	10.501.212	11.026.272	11.577.586	
Amortizaciones		209.478	209.478	209.478	209.478	209.478	209.478	209.478	209.478	209.478	209.478	209.478
Total Egresos		17.121.677	17.494.828	17.886.636	18.298.035	18.730.004	19.183.571	19.659.816	20.159.874	20.684.934	21.236.248	
Utilidad A.I.Gan.		1.088.080	1.170.173	1.711.615	2.280.129	2.877.068	3.503.855	4.161.981	4.853.013	5.578.596	6.340.459	
Impuestos												
Ingresos Brutos	4%	728.390	764.810	803.050	843.203	885.363	929.631	976.113	1.024.918	1.076.164	1.129.972	
Ganancias	35%	125.891	141.877	317.998	502.924	697.097	900.978	1.115.054	1.339.833	1.575.851	1.823.670	
Total Impuestos		854.282	906.687	1.121.048	1.346.127	1.582.460	1.830.609	2.091.166	2.364.751	2.652.015	2.953.643	
Amortizaciones		209.478	209.478	209.478	209.478	209.478	209.478	209.478	209.478	209.478	209.478	209.478
Inversiones												
Capital fundiario	4.600											
Capital de explotación	1.779.200	70.000										
Capital de trabajo	569.899											-569.899
Otras inversiones	128.000	0										
Total inversiones	2.481.699	70.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-569.899
Flujo Neto de Fondos	-2.481.699	373.276	472.964	800.045	1.143.480	1.504.086	1.882.723	2.280.292	2.697.739	3.136.059	4.166.193	

Fuente: elaboración propia a base de datos obtenidos de flujo de fondo

6.1.1 Inversión inicial

Para realizar el modelo de negocio planteado es necesario incurrir en una inversión inicial de \$2.481.699 en el año cero, cuyo resumen se muestra en la figura N° 20.

Figura 20: Inversiones

Inversiones	
Capital fundiario	4.600
Capital de explotación	1.779.200
Capital de trabajo	569.899
Otras inversiones	128.000
Total inversiones	2.481.699

Fuente: elaboración propia a base de datos obtenidos de flujo de fondo

Capital de explotación

Se considera todos los equipos, mobiliario y herramientas necesarias para la puesta en marcha y operación del presente plan de negocio.

Figura 21: bienes de capital

Bienes de capital			
Descripción	Precio	Cantidad	Total
Horno deshidratador	\$ 300.000	2	\$ 600.000
Mandolina	\$ 30.000	2	\$ 60.000
Heladera Exhibidora Vertical	\$ 200.000	2	\$ 400.000
Total			\$ 1.060.000

Fuente: elaboración propia a base de datos obtenidos de flujo de fondo

Figura 22: Materiales, Insumos, Herramientas

Materiales. Insumos. Herramientas			
Descripción	Precio	unidad	Total
Pelapapa	\$ 1.800	2	\$ 3.600
Descarozador	\$ 800	2	\$ 1.600
Cuchillo especial	\$ 1.500	3	\$ 4.500
Tabla para picar	\$ 1.500	3	\$ 4.500
Total			\$ 14.200

Fuente: elaboración propia a base de datos obtenidos de flujo de fondo

Figura 23: Muebles y útiles y computadoras

Oficinas			
Descripción	Precio	Unidad	Total
Computadora All In One	\$ 150.000	1	\$ 150.000
Notebook	\$ 130.000	1	\$ 130.000
Mesa de mostrador	\$ 80.000	1	\$ 20.000
Impresora	\$ 70.000	1	\$ 70.000
Silla de escritorio	\$ 40.000	2	\$ 80.000
Librero	\$ 5.000	1	\$ 5.000
Total			\$ 455.000

Fuente: elaboración propia a base de datos obtenidos de flujo de fondo

Cocina			
Descripción	Precio	unidad	Total
Mesa industrial para hornos	\$ 70.000	1	\$ 70.000
Mesa para manipulación de alimentos	\$ 80.000	1	\$ 80.000
sillas	\$ 20.000	4	\$ 80.000
Dispensero	\$ 20.000	2	\$ 40.000
Total			\$ 270.000

Fuente: elaboración propia a base de datos obtenidos de flujo de fondo

Otras inversiones

Figura 24: otras inversiones

Otras Inversiones	
Constitución sociedad	\$40.000
Marcas y patentes	\$8.000
Contrato de alquiler	\$80.000
Total	128.000

Fuente: elaboración propia a base de datos obtenidos de flujo de fondo

Capital de trabajo

Para definir el capital de trabajo se ha utilizado el método de déficit acumulado máximo, descontando los costos y gastos de los ingresos causados en cada período mensual para el próximo año.

Figura 25: capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO												
Año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	1.476.200	1.483.581	1.490.999	1.498.454	1.505.946	1.513.476	1.521.043	1.528.648	1.536.292	1.543.973	1.551.693	1.559.452
Cobranzas	738.100	1.479.891	1.487.290	1.494.726	1.502.200	1.509.711	1.517.260	1.524.846	1.532.470	1.540.132	1.547.833	1.555.572
Egresos variables	605.000	608.025	611.065	614.120	617.191	620.277	623.378	626.495	629.628	632.776	635.940	639.119
Egresos fijos	787.432	787.432	787.432	787.432	787.432	787.432	787.432	787.432	787.432	787.432	787.432	787.432
Total de Egresos	1.392.432	1.395.457	1.398.497	1.401.552	1.404.623	1.407.709	1.410.810	1.413.927	1.417.060	1.420.208	1.423.372	1.426.551
TOTAL	-654.332	84.434	88.793	93.174	97.577	102.002	106.449	110.919	115.410	119.925	124.461	129.021
MÉTODO DEFICIT ACU	-654.332	-569.899	-481.106	-387.932	-290.355	-188.353	-81.904	29.015	144.425	264.350	388.811	517.832

Fuente: elaboración propia a base de datos obtenidos de flujo de fondo

6.1.2 Financiamiento

El financiamiento del valor de la inversión inicial se realizará por medio del aporte de accionistas, ya que, al tratarse de un proyecto nuevo, es muy difícil considerar financiamiento bancario directo, ya que no registra aún historial crediticio.

6.1.3 Egresos

6.1.3.1 Costos fijos

Dentro de estos costos se han considerado los sueldos, las cargas sociales, gastos administrativos y otros que se detallan a continuación:

Figura 26: costos fijos

TOTAL DE COSTOS FIJOS		
Concepto	Importe Mensual	Importe Anual
Sueldos	\$ 350.000	\$ 5.040.000
Cargas sociales	\$ 153.860	\$ 2.215.584
Local	\$ 94.500	\$ 1.134.000
Otros costos fijos	\$ 28.300	\$ 1.059.600
TOTAL	\$ 626.660	\$ 9.449.184

Fuente: elaboración propia a base de datos obtenidos de flujo de fondo

Concepto sueldos

Según lo detallado en el capítulo anterior, la organización inicia con 5 colaboradores, cuyas funciones se detallaron en el plan administrativo y de recursos humanos.

Los datos fueron obtenidos de la escala salarial para empleados de comercios, en el mes de abril.

Sueldos Básicos			
Categoría	Cantidad	Mensual	Anual
Gerente General	1	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Responsable de Administración y comercialización	1	\$ 90.000	\$ 1.080.000
Responsable de Producción y Distribución	1	\$ 90.000	\$ 1.080.000
Operarios	2	\$ 70.000	\$ 1.680.000
TOTAL		\$ 350.000	\$ 5.040.000

Fuente: elaboración propia a base de datos obtenidos de flujo de fondo

Figura 27: sueldos

CARGAS SOCIALES		
Las cargas sociales son del 43,96%	\$153.860	\$2.215.584
TOTAL	\$153.860	\$2.215.584

Fuente: elaboración propia a base de datos obtenidos de flujo de fondo

Gastos de administración

Dentro de este rubro se considera el alquiler de la planta que será ubicada en el gran Mendoza, los gastos de impuestos que conlleva y demás servicios para una mejor funcionalidad. A demás se consideran los gastos bancarios, insumos y contratación de terceros.

Figura 28: gastos local y otros

Local			
Concepto	Cantidad	Importe	Anual
Alquiler	12	\$ 80.000	\$ 960.000
Gas	12	\$ 2.000	\$ 24.000
Agua	12	\$ 1.700	\$ 20.400
Electricidad	12	\$ 6.000	\$ 72.000
Internet y teléfono	12	\$ 3.000	\$ 36.000
Municipalidad	12	\$ 1.800	\$ 21.600
TOTAL		\$ 94.500	\$ 1.134.000
Otros Costos Fijos			
Concepto	Cantidad	Importe	Anual
Gastos Bancarios	12	\$ 300	\$ 3.600
Insumos de limpieza	12	\$ 8.000	\$ 96.000
Publicidad	12	\$ 5.000	\$ 60.000
Seguro de la empresa	12	\$ 15.000	\$ 180.000
Communitymanager	12	\$30.000	\$360.000
Contador	12	\$ 30.000	\$360.000
TOTAL		\$ 28.300	\$ 1.059.600

Fuente: elaboración propia a base de datos obtenidos de flujo de fondo

6.1.3.2 Costos variables

Se relacionan los costos directos de producción para la obtención de snacks, incluyendo materia prima (frutas), y el packaging (bolsa hermética y etiqueta autoadhesiva).

Figura 29: gastos materia prima y materiales

MATERIA PRIMA Y MATERIALES			
Fruta natural	1	kilo	\$ 500,00
bolsa	1	unidad	\$ 20,00
etiqueta	1	unidad	\$ 30,00
TOTAL			\$550

Fuente: elaboración propia a base de datos obtenidos de flujo de fondo

Se calcula un precio medio ponderado del kilo de las frutas, ya que el mismo varía entre \$300 y \$600.

Bolsa DoyPack con cierre hermético Zipper, para una mejor conservación y la medida es de la misma es de 15 x 20 cm.

Las etiquetas impresa full color llevan la marca y la información nutricional.

Considerando que un kilo de fruta natural equivale a 100 gr. deshidratadas aproximadamente, se comercializa un mix de frutas variadas de 100 gr. cuyo valor de es de \$550.

Figura 30: gastos materia prima y materiales

PRODUCTO			
Concepto	Cantidad	Valor	Importe
Mix snacks de frutas 100 gr	1	\$550,00	\$ 550
TOTAL POR UNIDAD			\$ 550

Fuente: elaboración propia a base de datos obtenidos de flujo de fondo

Cada horno consta de 12 bandejas de acero inoxidable, en cada una de ellas se puede colocar aproximadamente un kilo y medio de fruta natural, lo que equivale a 150 gramos deshidratadas, obteniendo por horno 1.800 gramos de frutas deshidratadas.

1 kilo de fruta natural ----- 100 gramos de frutas deshidratadas

18 kilos de frutas naturales ----- 1.800 gramos de frutas deshidratadas

De acuerdo al tiempo de secado de los alimentos, desarrollado en el capítulo II, por día se obtiene 20 bolsas de snacks de mix de frutas, lo que se calcula 550 bolsas mensuales.

El proyecto se inicia con la compra de dos hornos de las mismas características, lo que se obtendría 1.100 bolsas de 100 gramos cada una por mes.

Figura 31: costos variables mensuales.

COSTOS VARIABLES MENSUALES			
	Cantidad	Valor	Total
Mix snacks de frutas 100 gr	1100	\$ 550	\$ 605.000
TOTAL	1100		\$ 605.000
VALOR PROMEDIO			\$ 550

Fuente: elaboración propia a base de datos obtenidos de flujo de fondo

La fijación del precio de venta de los snacks deshidratados, se determinó por el costo de producción y por el precio de la competencia. Al tratarse de un producto nuevo, la estrategia se basa en precios de penetración del mercado de snacks, ofreciendo un precio más bajo que la competencia.

Esta estrategia será revisada con los canales de distribución ya que son quienes colocan la mercadería en los puntos de venta.

El monto inicial de la bolsa de mix de frutas deshidratadas, de 100 gr., es de \$1.340

Figura 32: ventas mensuales.

VENTAS MENSUALES			
	Cantidad	Precio	Total
Mix snacks de frutas 100 gr	1100	\$ 1.340	\$ 1.476.200
TOTAL	1100	\$ 1.340	\$ 1.476.200
PRECIO PROMEDIO			\$ 1.340

Margen de contribución promedio (px - cv)	792,00
Razón de recuperación promedio (cv / px)	40,98%
Razón de contribución promedio (mc / px)	59,02%

Fuente: elaboración propia a base de datos obtenidos de flujo de fondo

6.2 Evaluación financiera

Se determina el flujo de caja económico con el fin de calcular y analizar los indicadores de valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y el periodo de recupero de la inversión (PRI).

Figura 33: VAN, TIR, PRI

V.A.N	8.241.700
TIR	38%

Periodo de recupero de la inversión - PRI													
		Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
Tasa de dto en tanto por 1	0,08	0											
Flujo Neto de Fondos del Periodo Nominal		-2.481.699	373.276	472.964	800.045	1.143.480	1.504.086	1.882.723	2.280.292	2.697.739	3.136.059	4.166.193	18.456.859
Flujo Neto de Fondos del Periodo a Valor Actual o descontado		-2.481.699	345.626	405.491	635.101	840.492	1.023.656	1.186.435	1.330.529	1.457.505	1.568.810	1.929.753	10.723.398
FF. Acc Desc		-2.481.699	-2.136.072	-1.730.582	-1.095.480	-254.988	768.667	1.955.103	3.285.631	4.743.136	6.311.946	8.241.700	

Fuente: elaboración propia en base a flujo de fondos

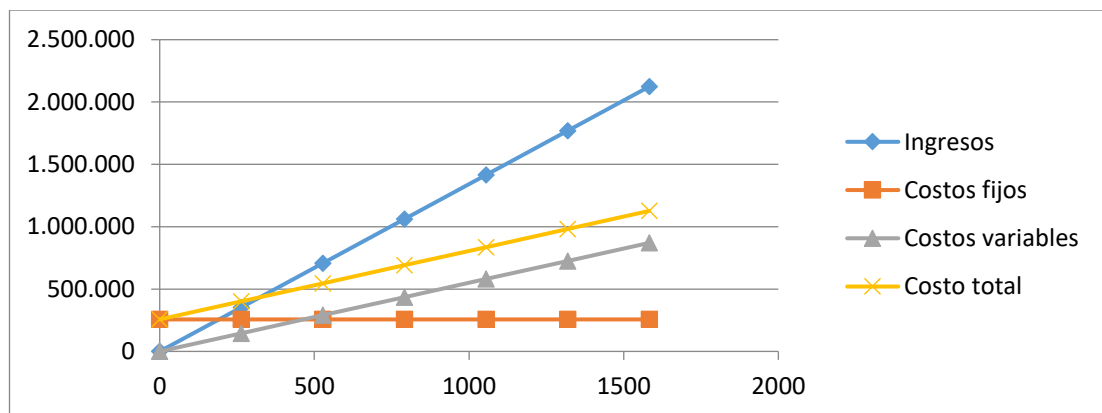
Según los resultados, se puede determinar que el proyecto es financieramente viable por tener un valor actual neto positivo y una tasa interna de retorno mayor a la tasa de descuento, y tiene un periodo de recuperación de 5 años. Estos resultados ratifican que el proyecto es atractivo para desarrollar y rentable en su operación.

6.2.1 Análisis de punto de equilibrio

La estimación del punto de equilibrio indica cual es el nivel de ingresos por ventas que se necesita para cubrir los gastos de operación y a partir de que número de unidades se empieza a lograr alguna ganancia.

Punto de equilibrio mensual en unidades

Figura 34: Punto de equilibrio mensual en unidades

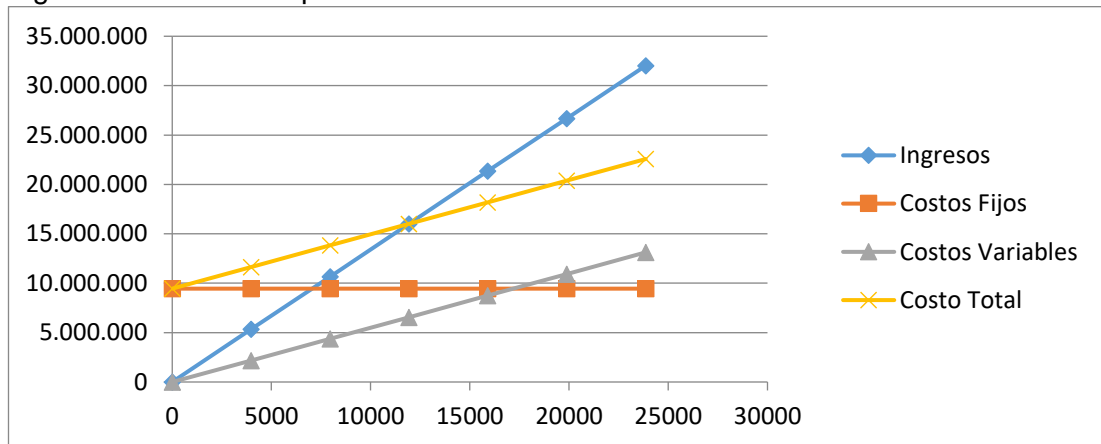


Precio	Costo variable	Margen de Contribución	Costo Fijo	Unidades de nivelación
1.340	550	792	626.660	791

Para lograr el punto de equilibrio es necesario asegurar una venta mensual de 791 snacks.

Punto de equilibrio anual en unidades

Figura 35: Punto de equilibrio anual en unidades



Precio	Costo variable	Margen de Contribución	Costo Fijo	Unidades de nivelación
1.342	550	792	9.449.184	11.931

Para lograr el punto de equilibrio es necesario asegurar una venta anual de 11.931 snacks.

CONCLUSIONES

Respecto al análisis del plan de negocio propuesto para comprobar la viabilidad y factibilidad de producir y comercializar snacks saludables empleando frutas deshidratadas y, dando respuesta a los objetivos con los que se inició el proyecto, se concluye lo siguiente:

- El análisis de la matriz de evaluación confirma que existe un crecimiento en la alimentación saludable en la provincia de Mendoza.
- Las condiciones actuales del mercado permiten identificar grandes oportunidades para la venta de snacks de frutas deshidratadas, que estructuradas mediante un modelo Canvas facilitan la correcta implementación.
- Del mercado encuestado se obtuvo una aceptación del producto en estudio por encima del 50 %. La valoración de los consumidores de snacks deshidratados ha sido positiva.
- Se brinda al segmento objetivo, una propuesta de valor que satisface la necesidad de un snack saludable de frutas deshidratadas, el cual presenta agradable sabor, saludable, nutritivo y práctico.
- Los consumidores cada vez son más conscientes de mejorar sus hábitos de alimentación, por lo que las tendencias en las empresas indican que se deben enfocar en desarrollar innovaciones bien sea en productos como en procesos productivos para mejorar la competitividad y generar nuevas oportunidades de negocio de consumo saludable.
- Finalmente acuerdo con la evaluación financiera realizada al plan de negocios; se concluye que es económicamente viable con las variables propuestas tales como: inversión inicial \$2.481.699, un VAN de \$8.241.700 y un TIR de 38%; valores que confirman la viabilidad del proyecto.

Es importante resaltar que si bien el proyecto cuenta con viabilidad se requiere desarrollar las estrategias de mercadeo, que permitan lograr el posicionamiento de la marca, para generar un importante crecimiento en la participación del mercado y que garantice su permanencia en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

Del Pilar Rocio y Vacacela Ramón. (2015). Proyecto de factibilidad para la implementación de una empresa productora y comercializadora de snack de fruta deshidratada, Loja, Ecuador.

Diez de Castro, Luis y López Pascual, Joaquín. (2001). Dirección Financiera: Planificación, Dirección y Control". Pearson. España.

Hernández Sampieri, F. C. (2010). Metodología de la Investigación. Quinta Edición. McGraw-Hill. México D.F.

Keogh Michelle. (2016.). El Arte de Deshidratar. Gaia Ediciones. España.

Kotler P., A. G. (2003). Fundamentos de Marketing. Sexta Edición. Pearson. México.

Pechin, Gisela Fabiana (2012). Formulación y Evaluación de un Proyecto de Inversión. Argentina.

Por qué el picoteo está dejando de ser mal visto. (2019). Ministerio de Agroindustria. Presidencia de la nación Argentina.

Ríos Daniel, Manual De Emprendedorismo. Argentina

Ríos Cuenca César Augusto. (2014). Estudio de factibilidad económica para el procesamiento, comercialización de snacks de frutas deshidratadas en el cantón Machala. Ecuador.

Romero Indira. (2016). Fortalecimiento de la cadena de valor de los snacks nutritivos con base en fruta deshidratada en El Salvador. Ciudad de Méxicoclave.

ANEXOS

ENCUESTA

La presente encuesta pretende recoger información para tesis
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS - UTN

¡¡Gracias por su tiempo!!

¿Considera que consume alimentos saludables?

- Si, tengo tendencia a lo saludable
- Por lo general no
- Me gustaría incorporar más alimentos saludables

¿Consume snacks?

- Si
- No

¿Qué tipo de snacks prefiere?

- Dulce
- Salado
- Saludable
- Otro:

¿Dónde compra los snacks?

- Minimarket
- Ferias
- Supermercados
- Tiendas saludables
- Otro:

¿Con que frecuencia consume snacks?

- 1 vez al día
- 1 vez a la semana
- mas de una vez a la semana

¿Por que consume snacks?

- Para calmar la ansiedad
- Por su contenido nutricional

- Saciar el apetito
- Otro:

¿Ha consumido frutas deshidratadas?

- Si
- No

Si su respuesta fue negativa, indique los motivos por los cuales no ha consumido

- No me gustan las frutas
- No las he visto en comercios
- Otro:

¿Le interesa consumir un snack que tenga mix de frutas deshidratadas?

- Si
- No

¿Qué fruta deshidratada prefiere?

- Ananá
- Banana
- Durazno
- Frutilla
- Naranja
- Mandarina
- Manzana
- Pera
- Pomelo
- Otro:

En el caso de ser padre/madre o tutor ¿Incorpora meriendas saludables a sus hijos/as?

- Si
- No