



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

SECRETARÍA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Trabajo final para optar al título de Magister en Dirección de Empresas

Título:

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE MERMELADA INDUSTRIAL EN LA EMPRESA "VACALIN".

Maestrando: Exequiel Gustavo Deciglia

Director: Dr. Eduardo Quiroga

La Plata, diciembre de 2022

*Dedicado a mí esposa, compañera incansable
en la facultad y ahora de posgrado.
Nada sería posible sin vos.*

*Gracias a la familia Rodríguez, en especial
Ernesto y Juan Manuel,
por abrirme las puertas de tan maravilloso
lugar
para crecer como profesional y, sobre todo,
como persona.*

*"En definitiva, lo importante es empezar. No
importa cómo,
luego habrá tiempo para pensar en los
detalles."
Émile-Auguste Chartier*

Índice de contenido

1	Tablas, gráficos y figuras	7
2	Resumen ejecutivo	9
3	Descripción del sustento teórico.....	12
3.1	Desarrollo ágil de un plan de negocios	12
3.1.1	Destinatarios	13
3.1.2	Alianzas clave	13
3.1.3	Actividades clave	13
3.1.4	Recursos clave	14
3.1.5	Propuesta de valor	14
3.1.6	Segmentación de clientes	14
3.1.7	Relación con los clientes	14
3.1.8	Estructura de costos.....	15
3.1.9	Estructura de ingresos.....	15
3.2	Introducción al Supply Chain Management.....	15
3.3	La Estrategia del Océano Azul.....	16
3.3.1	Competencia letal - Océano rojo.....	17
3.3.2	Innovación sin límites - Océano azul	17
3.4	Análisis FODA	18
3.4.1	Fortalezas	18
3.4.2	Debilidades.....	19
3.4.3	Oportunidades	19
3.4.4	Amenazas	19
3.5	Estrategia Competitiva – Diagrama de las cinco fuerzas	19
3.5.1	Rivalidad con competidores.....	20
3.5.2	Amenazas de productos sustitutos	20
3.5.3	Amenazas de nuevos competidores	20

3.5.4	Fuerza de negociación de proveedores	20
3.5.5	Fuerza de negociación de clientes.	21
3.6	Buyer Persona	21
4	Estudio de Mercado	22
4.1	Objetivos del estudio de mercado	22
4.2	Mercado oferente	23
4.2.1	Mermelada industrial.....	23
4.2.2	Mermelada regional.....	24
4.2.3	Análisis de oferta en góndola.....	24
4.3	Mercado demandante	28
4.4	Estudio de campo de la demanda.....	28
4.4.1	Hábitos de consumo.....	28
4.4.2	Mercado alfajorero	34
4.4.3	Precio vs calidad	36
4.5	Provisión de materias primas.....	37
4.5.1	Frutilla	38
4.5.2	Durazno	38
4.5.3	Frambuesa y arándano.....	39
4.5.4	Azúcar	39
4.5.5	Pectina.....	39
4.5.6	Ácido cítrico.....	40
4.5.7	Envases.....	40
5	Estrategia de posicionamiento.....	41
5.1	Diagrama de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008)	41
5.1.1	Intensidad competitiva.....	41
5.1.2	Entrada de nuevos competidores al mercado	42
5.1.3	Sustitutos.....	43

5.1.4	Poder de negociación los proveedores	44
5.1.5	Fuerza de negociación de clientes	45
5.1.6	Posición competitiva	46
5.1.7	Resultado general de la estructura competitiva	47
5.2	Propuesta de valor	48
5.3	Buyer persona	49
5.4	Análisis FODA	51
5.5	Estrategia comercial.....	52
6	Estudio técnico	53
6.1	Descripción del proceso productivo	53
6.2	Equipos que adquirir	55
6.3	Descripción del proceso	55
6.3.1	Despulpado	55
6.3.2	Pesado de ingredientes y mezclado de ingredientes.....	56
6.3.3	Tratamiento térmico y control.....	56
6.3.4	Envasado, etiquetado y almacenaje	57
6.3.5	Control de calidad	57
6.4	Balance de masa y rendimiento.....	57
6.5	Personal necesario y costos operativos.....	58
6.6	Residuos líquidos	59
6.7	Residuos sólidos.....	59
6.8	Plan de producción	59
7	Análisis de factibilidad económico-financiera.....	61
7.1	Análisis de precios.....	61
7.2	Proyección de demanda.....	62
7.3	Análisis económico.....	63
7.3.1	Ingresos por ventas	64

7.3.2	Costo incremental de inversión inicial	64
7.3.3	Costo incremental de costos fijos de operación	65
7.3.4	Costos variables.....	66
7.4	Escenario intermedio	67
7.4.1	Viabilidad económico - financiera	68
7.5	Escenario de crisis	73
7.5.1	Flujo de fondos.....	73
7.5.2	Valor actual neto	74
7.5.3	Tasa interna de retorno.....	74
7.6	Conclusión del estudio económico-financiero.....	74
8	Plan de puesta en marcha.....	76
8.1	Autorización ANMAT.....	76
8.2	Compra e instalación de equipos.....	77
8.3	Contacto con proveedores y clientes.....	77
8.4	Logística.....	78
8.5	Promoción.....	78
8.6	Pruebas de producción	78
9	Conclusiones.....	79
10	Bibliografía	81
11	ANEXOS	82
11.1	Anexo I	82
11.2	Anexo II	92

1 Tablas, gráficos y figuras

Tabla 1:	Intensidad competitiva.....	Pag 42
Tabla 2:	Ingreso de nuevos competidores al mercado.....	Pag 43
Tabla 3:	Sustitutos de mermelada.....	Pag 44
Tabla 4:	Poder de negociación de proveedores.....	Pag 45
Tabla 5:	Poder de negociación de los clientes.....	Pag 46
Tabla 6:	Posición competitiva de la empresa.....	Pag 47
Tabla 7:	Análisis de la estructura competitiva.....	Pag 48
Tabla 8:	Balance de masa de las frutas.....	Pag 58
Tabla 9:	Precio promedio de las variedades elegidas.....	Pag 61
Tabla 10:	Proyección de la demanda.....	Pag 63
Tabla 11:	Margen de venta ponderado según mercado.....	Pag 65
Tabla 12:	Costo anual de mano de obra.....	Pag 65
Tabla 13:	Costo de venta, marketing y misceláneos.....	Pag 66
Tabla 14:	Costo de materia prima directa e indirecta.....	Pag 66
Tabla 15:	Costo de servicios.....	Pag 67
Tabla 16:	Ingreso total por ventas.....	Pag 67
Tabla 17:	Contribución marginal.....	Pag 68
Tabla 18:	Flujos de fondos.....	Pag 70
Tabla 19:	Análisis de sensibilidad del VAN.....	Pag 72
Tabla 20:	Análisis de sensibilidad de la TIR.....	Pag 73
Tabla 21:	Ingreso por ventas en un escenario no favorable.....	Pag 73
Tabla 22:	Flujos de fondos en un escenario de crisis.....	Pag 74
Tabla 23:	Plan de puesta en marcha.....	Pag 76
Tabla 24:	Costo incremental línea de alfajores.....	Pag 78
Tabla 25:	Información completa de oferta en góndola virtual.....	Pag 82
Tabla 26:	Ficha técnica de encuesta a mercado demandante.....	Pag 92
Gráfico 1:	Distribución de marcas en góndola virtual.....	Pag 25
Gráfico 2:	Distribución según cantidad de azúcar.....	Pag 26
Gráfico 3:	Distribución según tipo de envase.....	Pag 26
Gráfico 4:	Tamaño de envases utilizados para mermelada regular.....	Pag 26
Gráfico 5:	Tamaño de envases utilizados para mermelada light.....	Pag 27
Gráfico 6:	Oferta de mermeladas según sabor.....	Pag 27
Gráfico 7:	Consumo semanal de mermelada.....	Pag 29
Gráfico 8:	Razones para no consumir mermelada.....	Pag 30
Gráfico 9:	Deseo de consumir de gente que no le gusta la mermelada.....	Pag 30
Gráfico 10:	Deseo de consumir de gente que no consigue mermelada.....	Pag 31
Gráfico 11:	Deseo de consumir de gente que no acostumbra a hacerlo.....	Pag 31
Gráfico 12:	Preferencia de acuerdo con el contenido de azúcar.....	Pag 32
Gráfico 13:	Preferencia de acuerdo con el método de fabricación.....	Pag 33
Gráfico 14:	Preferencia de sabores.....	Pag 33
Gráfico 15:	Aceptación o rechazo de los alfajores de fruta.....	Pag 34

Gráfico 16:	Elección de otros sabores de gente que consume alfajor	Pag 35
Gráfico 17:	Elección de otros sabores de gente que no consume alfajor	Pag 36
Gráfico 18:	Patrones de elección de los encuestados	Pag 37
Figura 1:	Canvas de propuesta de valor	Pag 49
Figura 2:	Buyer persona de cliente masivo	Pag 50
Figura 3:	Análisis FODA	Pag 51
Figura 4:	Diagrama de bloques del proceso	Pag 54
Figura 5:	Despulpadora de Ingeniería Metalmeccánica	Pag 55

2 Resumen ejecutivo

En el presente trabajo se aborda íntegramente un plan de negocio sobre fabricación y comercialización de mermelada industrial en Ernesto Rodríguez e Hijos S.A. (en adelante Vacalin), una empresa láctea que actualmente fabrica dulce de leche, diversos tipos de queso, helados, leche en polvo y suero de queso en polvo.

La mermelada será comercializada en frascos de 454g, en su versión regular y light, para consumidor final; en envases de 4kg y 10kg, en su versión regular, como producto intermedio para la industria de confituras; y en tambores de 200kg, en su versión regular, como relleno para la industria alfajorera.

El plan aborda dos nichos de mercado, el cliente de clase media dispuesto a desembolsar un diferencial de precio por un producto de alta calidad, y las industrias alfajoreras y de confituras que hoy en día son clientes de la empresa y adquieren principalmente el dulce de leche Vacalin para su producción.

Se trata de una propuesta original e innovadora que combina el consumo tradicional de mermeladas y confituras con una golosina icónica de Argentina como es el alfajor. Proponiendo de este modo un nuevo concepto que acompaña la costumbre de consumir una golosina con mucha historia, sumando a la variedad de “alfajor frutal de membrillo” otros sabores distintivos a un precio similar.

En Vacalin cada planta productiva (queso, leche en polvo, helado, suero y dulce de leche) se encuentra instalada dentro de su propio edificio completamente independiente del resto. Es por este motivo que el presente trabajo se aborda individualizando la planta productiva de dulce de leche, lugar donde se produciría la mermelada, evaluando la factibilidad técnica de producción dentro de una dulcería en

funcionamiento que no cuenta con capacidad ociosa y la viabilidad económico-financiera para la comercialización y adquisición de los equipos necesarios.

Hoy en día Vacalin provee de dulce de leche a la mayoría de las fábricas productoras de alfajores de Argentina. Algunas de estas son Guaymallén, Cachafaz, Jorgito, Havanna y Fantoche, entre otras.

Se realiza un estudio de mercado para determinar su madurez, la factibilidad de inserción, los sabores a producir y la porción de demanda a satisfacer.

Durante el estudio técnico, se aborda la forma de conseguir disponibilidad de horas máquina para la producción de mermelada sin disminuir la producción de dulce de leche, disponibilidad de materia prima, equipos a adquirir, balance de materia, lay out de la planta con los nuevos equipos y servicios necesarios.

El trabajo comienza presentando una breve descripción del sustento teórico utilizado, precisando desde el inicio que la idea del negocio propuesto encuentra su origen en dos mercados en las antípodas comerciales. De acuerdo con los siete principios de supply chain management (Handfield & Nichols, 1999) podemos identificar un mercado aparentemente maduro como es el de las confituras (que incluye mermeladas, jaleas, dulces y conservas) que llamaremos *“océano rojo”*. A su vez se busca desarrollar un mercado que, sin dejar de ser *“océano rojo”*, posea muchas similitudes a un *“océano azul”* (Kim & Mauborgne, 2005) como lo es el mercado de alfajores industriales de fruta. Es decir, la búsqueda de un nicho específico de mercado poco explotado, que prometa una rentabilidad atractiva por su potencial estratégico, como son alfajores a precios económicos al alcance de todos con sabores variados de fruta. Se avanza luego en un tradicional esquema de análisis FODA (Humphrey, 1964) y análisis de competidores del sector.

Se continúa con un estudio de mercado, analizando a los competidores e identificando los comparables por tamaño de mercado y dimensión de la producción. Tendremos, por un lado, las grandes empresas con marcas consolidadas que concentran la mayor parte del mercado, como Arcor, Canale, Dulcor; y por otro, pequeñas empresas con producción artesanal u orgánica. Se complementa el análisis con la utilización del *“diagrama de cinco fuerzas”* (Porter, 2008), la revisión de la propuesta de valor y una adaptación de *“buyer persona”* (Cooper, 1999), este último solo para el mercado de venta directa al público, con el objeto de brindar un panorama más claro del lugar a ocupar por la empresa.

Se avanza luego con el estudio técnico, describiendo el negocio en detalle, presentando el producto, logística de entrega y canales de comercialización, equipos necesarios y todo lo inherente a la fabricación del producto.

Por último, se realiza el estudio económico financiero para determinar la viabilidad del proyecto. El trabajo cierra con conclusiones respecto de la información presentada y la recomendación de invertir en el negocio.

3 Descripción del sustento teórico

En esta sección se profundizará en los conceptos y herramientas teóricas utilizadas para dar forma y evaluar el negocio. Utilizando herramientas probadas y aceptadas para el análisis de la información disponible, podemos reducir el riesgo de fracaso del negocio y maximizar los beneficios pasibles de ser obtenidos.

Estos conceptos y herramientas serán, por lo tanto, el cimiento sobre el que nos apoyaremos y desarrollaremos el negocio propuesto.

3.1 Desarrollo ágil de un plan de negocios

Según Antonio Borello, un plan de negocios “Es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezcan los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.”

Un desarrollo ágil de un plan de negocios es propicio cuándo se piensa iniciar rápidamente con las actividades y este es relativamente simple en su ejecución. Teniendo en cuenta que este plan desarrolla una nueva línea de producto, totalmente compatible con los equipos existentes, y que la empresa a su vez se complementa casi a la perfección, como veremos más adelante, en su forma de generar valor de acuerdo con el objetivo, un plan de negocios ágil surge naturalmente como la mejor opción

Los puntos más importantes por cubrir a lo largo del desarrollo del plan son los siguientes:

3.1.1 Destinatarios

El plan de negocios que se desarrolla a continuación buscará satisfacer las demandas de información de dos grupos de usuarios, por un lado, destinatarios internos principalmente los socios, miembros de directorio y equipo gerencial para el análisis y evaluación de la decisión de inversión en este negocio. También pretende servir de presentación a instituciones bancarias y/o financieras para obtener financiamiento en caso de ser necesario.

3.1.2 Alianzas clave

Es necesario identificar otras empresas y servicios con los que debemos interactuar para dirigir el negocio, considerando proveedores, fabricantes, subcontratistas y aliados estratégicos similares. En este plan de negocio, los aliados clave son los clientes pertenecientes al rubro de empresas alfajoreras que representaran el mayor volumen de ventas.

3.1.3 Actividades clave

Hay que distinguir dos tipos de actividades, aquellas que tienen el potencial de generación de valor en caso de ejecutarse de forma correcta y aquellas que tienen el potencial de destruir valor en caso de no ser ejecutadas con éxito.

Para este proyecto se han identificado las actividades de investigación de mercado oferente y demandante, la gestión comercial y control de calidad de la producción.

3.1.4 Recursos clave

Un análisis correcto de los recursos clave, como el personal de la compañía; la marca o el capital entre otros, hace que la posibilidad de que generen gran impacto posible en la generación de valor sea mayor.

3.1.5 Propuesta de valor

La propuesta de valor debe ser clara, concisa y convincente sobre el valor que el plan de negocio brindará al potencial cliente.

3.1.6 Segmentación de clientes

La identificación de los nichos específicos de mercado, hacia donde se destinará la propuesta de valor, constituye uno de los aspectos centrales para captar y retener los clientes potenciales.

Se analizarán las necesidades de los distintos estratos sociales y de las empresas alfajoreras para identificar nichos de mercado con potencial de negocio.

3.1.7 Relación con los clientes

Los canales de venta para cada segmento de cliente y la forma de relacionarse con estos deben estar definidos tanto en forma cualitativa como cuantitativa. El marketing, la logística y la atención al cliente deben estar contemplados en el presupuesto del plan. Es por este motivo que definirlos de forma correcta impactará directamente en el posicionamiento de la empresa en el nuevo mercado y en la precisión de la planificación financiera.

3.1.8 Estructura de costos

Para la estrategia definida, se detallará la estructura de costos asociada al nivel de actividad previsto, los costos más significativos y los aspectos salientes a considerar en la ejecución.

3.1.9 Estructura de ingresos

Se detallarán las fuentes de ingresos más relevantes para monitorear el nivel de actividad e identificar rápidamente cualquier anomalía permitiendo actuar con celeridad y minimizar riesgos.

3.2 Introducción al Supply Chain Management

Supply Chain Management (SCM por sus siglas en inglés) o administración de la cadena de suministro implica, idealmente, el manejo o involucramiento de la empresa desde las materias primas en su estado original hasta la entrega del producto terminado al consumidor final, incluso cuando existan distribuidores intermedios, recibiendo a su vez el feedback correspondiente para retroalimentar y mejorar la cadena.

Como señalan Handfield y Nichols en su libro de introducción al supply chain (Handfield & Nichols, 1999), en un entorno cada vez más competitivo dónde las empresas luchan por entregar mejores productos de forma más rápida y eficiente, la dirección debe comprender que no puede lograrlo en solitario. Deben establecer alianzas estratégicas con las mejores compañías dentro de su cadena de suministro y trabajar en conjunto para lograr el éxito de las operaciones.

Los principios fundamentales de la cadena de suministro que serán tratados en el presente trabajo son:

- Segmentación de clientes, según sus necesidades, y adaptación de la cadena para atenderlas de forma rentable.
- Customización de la red logística para atender cada segmento de forma eficiente.
- Disponer de producto cerca del cliente y acelerar la información a través de la cadena.
- Desarrollar una estrategia de tecnología que permita múltiples niveles de flexibilidad, flujo de producto e información.
- Adopción de indicadores de performance para medir el éxito colectivo de nuestro producto en su llegada al usuario.

3.3 La Estrategia del Océano Azul

En 1990, W. Chan Kim y Renée Mauborgne, profesores de la Escuela de Negocios de INSEAD, revolucionaron el sector empresarial con un concepto clave llamado el océano azul. Mediante esta estrategia, planteaban dejar de lado la competencia entre las organizaciones para dar cabida a la ampliación de los mercados con ideas innovadoras. Los autores pusieron en contexto los términos océano rojo y océano azul.

En primer lugar, el océano rojo se refiere a la alta competencia. Plantea un escenario empresarial basado en la lucha en los precios, la diferenciación respecto al resto de las alternativas dentro de un mercado maduro y, salvo excepciones como cambios de paradigma, reglas claras y bien definidas.

Por el contrario, el océano azul busca dirigir a las compañías a generar nuevos espacios de mercado haciendo irrelevante la competencia. Así, mediante la innovación, busca crear y capturar nuevas demandas con el objetivo de procurar la disminución de costos y, al mismo tiempo, aumentar el valor de los productos.

3.3.1 Competencia letal - Océano rojo

Los autores lo llamaron océano rojo como una analogía a un mar infectado de tiburones, donde se los ve luchando entre sí por la misma presa. Las estrategias utilizadas en océano rojo se basan en:

- Ganarle a la competencia.
- Competir en el mercado existente.
- Explotar al máximo la demanda disponible en el mercado.
- Elegir entre valor y costo.

3.3.2 Innovación sin límites - Océano azul

A diferencia de lo antes visto, los océanos azules son espacios que contienen industrias que no existen hoy en día, mercados desconocidos, no contaminados por la competencia. Quien apuesta por crear ideas innovadoras en el marco de la estrategia de océanos azules encontrará una gran oportunidad para un crecimiento rápido y rentable.

De acuerdo con los autores, para reducir los riesgos en la ejecución de la estrategia del océano azul se deben conocer sus principios básicos. Estos son los siguientes:

- Reconstruir las fronteras del mercado, analizando para ello las industrias alternativas, la cadena de compradores, los productos complementarios y todo lo que uno pueda imaginar.
- Dibujar un lienzo estratégico, basándose en el potencial creativo de la organización en la que se busquen oportunidades de negocio.
- Ir más allá de la demanda para enfocar la atención en quienes aún no son clientes y poder conocer sus necesidades.

- Crear una secuencia estratégica donde deban analizarse precios, costos, adopción del producto y utilidad desde la perspectiva del consumidor.
- Superar los obstáculos y así asegurar la estrategia más viable para la compañía, disminuyendo el riesgo que conlleva el implementar nuevas estrategias.
- Finalmente, ejecutar la estrategia.

3.4 Análisis FODA

FODA son las siglas de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este término fue acuñado en la década del 60' gracias al desarrollo de Albert Humphrey, Marion Doshier, Robert Stewart, Birger Lie y Otis Benepe en el Instituto de Investigación de Stanford, que permitió discernir por qué las empresas fallaban en algo clave como lo es la planificación corporativa.

Este análisis consiste en determinar las características internas de una organización, proyecto o persona, es decir sus fortalezas y debilidades y su situación externa no controlable como son las amenazas y oportunidades.

3.4.1 Fortalezas

Para realizar el análisis interno de fortalezas deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de los competidores. Es decir, que le otorga la capacidad de sobreponerse a otras compañías similares en el presente, ya que estas ventajas competitivas no suelen mantenerse durante largos períodos de tiempo debido a lo cambiantes que son los mercados.

3.4.2 Debilidades

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, habilidades y actitudes que la empresa posee y que obstaculizan lograr el mejor desempeño de la organización. Son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede evitar?
- ¿Qué factores reducen las ventas?
- ¿Qué se hace mal?

3.4.3 Oportunidades

Las oportunidades son factores externos a la empresa que una vez identificados pueden ser aprovechados en favor de esta. Ejemplos de esto pueden ser mercados mal atendidos, demanda insatisfecha, regulaciones a favor de la empresa, etc.

3.4.4 Amenazas

Las amenazas son factores negativos externos a la empresa que pueden afectar o limitar a esta. Una vez identificados, se debe diseñar una estrategia para mitigarlos o eliminarlos. Ejemplo de esto puede ser una nueva legislación o restricción en el mercado con potencial de afectar la forma de operar de la empresa.

3.5 Estrategia Competitiva – Diagrama de las cinco fuerzas

El diagrama de las cinco fuerzas de Porter es una de las tantas herramientas que existen para analizar el entorno de la compañía. Desarrollada originalmente por

Michael E. Porter en los años 70', este modelo evalúa cinco factores del entorno del negocio para identificar la rivalidad existente. Estos son:

3.5.1 Rivalidad con competidores

Esta fuerza hace referencia al nivel de rivalidad existente en la industria. La existencia de productos alternativos puede generar una caída de precio que consecuentemente provoca una reducción de ingresos y un aumento de la rivalidad.

3.5.2 Amenazas de productos sustitutos

Esta amenaza representa la facilidad de los consumidores de cambiar el producto o servicio por uno distinto que igualmente satisfaga su necesidad. En este caso en particular pueden ser productos sustitutos la miel, la mantequilla de maní, etc.

3.5.3 Amenazas de nuevos competidores

Esto representa la facilidad de nuevos competidores de insertarse en el mercado, es decir barreras de ingreso que deben ser sorteadas para poder incorporar un producto o servicio en competencia directa con los existentes. Vacalín en este caso será la empresa que deba superar las barreras existentes.

3.5.4 Fuerza de negociación de proveedores

Esto hace alusión al poder que tienen los proveedores de determinar los precios de las materias primas o servicios que brindan. Cuánto más atomizados se encuentren los proveedores, mayor será la dificultad de estos para poder determinar el precio del bien o servicio que otorgan.

3.5.5 Fuerza de negociación de clientes.

Las causas más significativas que otorgan fuerza a los clientes son:

- Existencia de varios productos similares dentro del mercado
- Facilidad de acceso a las fuentes de información sobre el producto
- Existencia de muchos canales a través de los cuales el cliente puede comprar

Para impedir que esto suceda se debe lograr que el producto o servicio ofrecido destaque sobre el resto, evitando ser catalogado de forma similar a un “commodity”.

3.6 Buyer Persona

El término actual de “buyer persona” es una adaptación del término creado originalmente por Alan Cooper en su libro “The Inmates are Running the Asylum” (Cooper, 1999). Este libro es, en general, una alegoría a que las personas menos capaces para dirigir son las que están a cargo de las empresas.

Un buyer persona es una representación ficticia de un cliente ideal que ayuda a definir quién es la audiencia a la que se quiere atraer, convertir y, sobre todo, humanizar y entender con mayor profundidad. El desarrollo de un buyer persona es un ejercicio fundamental para la creación de contenido, diseño de producto, seguimiento de ventas y cualquier otra actividad relacionada con la adquisición y retención de clientes. La clave para crear un buyer persona es hacer las preguntas adecuadas a las personas que aportarán la información para un estudio detallado y representativo.

4 Estudio de Mercado

4.1 Objetivos del estudio de mercado

Los objetivos del presente estudio son:

- **Determinar el precio de venta del producto al público:** Debido a la madurez del mercado de confituras, se debe tener en cuenta el precio promedio en góndola del segmento a ocupar para poder determinar correctamente el precio de la mermelada Vacalin.
- **Determinar el precio de venta del producto a las empresas alfajoreras:** Es necesario trabajar en conjunto con los potenciales clientes para llegar a un acuerdo comercial que, sin dejar de impulsar dichas golosinas en un mercado virtualmente inexistente, permita una rentabilidad del negocio acorde a lo proyectado.
- **Determinar el nivel de producción de acuerdo con la demanda proyectada:** Mediante el análisis del mercado consumidor y de las proyecciones de ventas de las empresas alfajoreras se determinarán los niveles óptimos de producción de la línea de mermelada.
- **Definir especificación del producto de venta al público:** Las especificaciones del producto masivo quedaran determinadas por el mercado al que se apunta. Debe desarrollarse una formulación que permita fijar un precio competitivo dentro del segmento objetivo de la empresa.
- **Definir especificación del producto de venta a empresas alfajoreras:** Se debe desarrollar un tipo de mermelada para cada cliente teniendo en cuenta el tipo de tapa que utilizan, debiendo obtener un sabor característico de mermelada que se complemente de forma correcta; y el equipo que poseen, determinando las propiedades reológicas de la mermelada.

- **Definir estrategia comercial para venta al público:** Utilizando un “buyer persona” se determinará cuál es la mejor forma de acercar el producto al consumidor final.
- **Definir estrategia comercial para empresas alfajoreras:** Se definirá en conjunto con estas empresas el acuerdo comercial para la introducción de la nueva variedad de alfajores en el mercado.

Para satisfacer estos objetivos se realizará un análisis del mercado oferente, mercado consumidor, mercado proveedor, bienes sustitutos y mercado distribuidor.

4.2 Mercado oferente

El mercado oferente se divide en dos grandes grupos según el origen del producto y el segmento al que apunta. En primer lugar, se tienen las mermeladas industriales producidas a gran escala y caracterizadas por tener características organolépticas constantes. Luego, las mermeladas regionales que se encuentran más atomizadas y se caracterizan por esa sensación de ser artesanales, por ejemplo, con grandes trozos de fruta.

4.2.1 Mermelada industrial

El mercado de mermelada industrial se encuentra dominado por cinco empresas que se encargan de fabricar y comerciar las marcas de mermelada que se encuentran habitualmente en cualquier comercio de venta al público. Las empresas fabricantes son:

- **Arcor S.A.I.C:** Localizada en San Luis produce mermelada de las marcas Arcor, La Campagnola, Noel, Dulciora y BC (La Campagnola bajas calorías).

- **AVA S.A:** Localizada en Mendoza produce mermelada de las marcas Canale y ALCO.
- **Salto de las Rosas S.A:** Localizada en Mendoza produce mermelada de las marcas Molto y Marolio.
- **Dulfix S.A:** Localizada en Buenos Aires produce la mermelada Emeth.
- **Dulcor S.A:** Localizada en Córdoba produce la mermelada de las marcas Dulcor, Cormillot y Esnaola.

4.2.2 Mermelada regional

La fabricación de este tipo de mermeladas está distribuida por todo el país siendo las principales provincias productoras Salta, Catamarca, Santiago del Estero, Córdoba, Mendoza, Sur de Río Negro, Santa Fe y Buenos Aires.

Estas mermeladas pueden tener o no procesos industrializados en su fabricación y se caracterizan por tener grandes trozos de fruta, mayor cantidad de sólidos no disueltos, ausencia de conservante y colorantes, entre otros.

4.2.3 Análisis de oferta en góndola

Se realizó un relevamiento de la disponibilidad de mermelada de forma online (Ver ANEXO I) y del mismo se extrajo la siguiente información:

4.2.3.1 Oferta por marca

La mayor oferta de mermelada es de la empresa Arcor, fabricante de mermelada industrial, con las marcas La Campagnola; Arcor y Noel. Luego, dos fábricas de carácter distinto a Arcor que son cuarto Creciente y Patagonia Berries, marcas premium que

poseen un proceso de fabricación industrial, con un producto que se asemeja a uno artesanal.

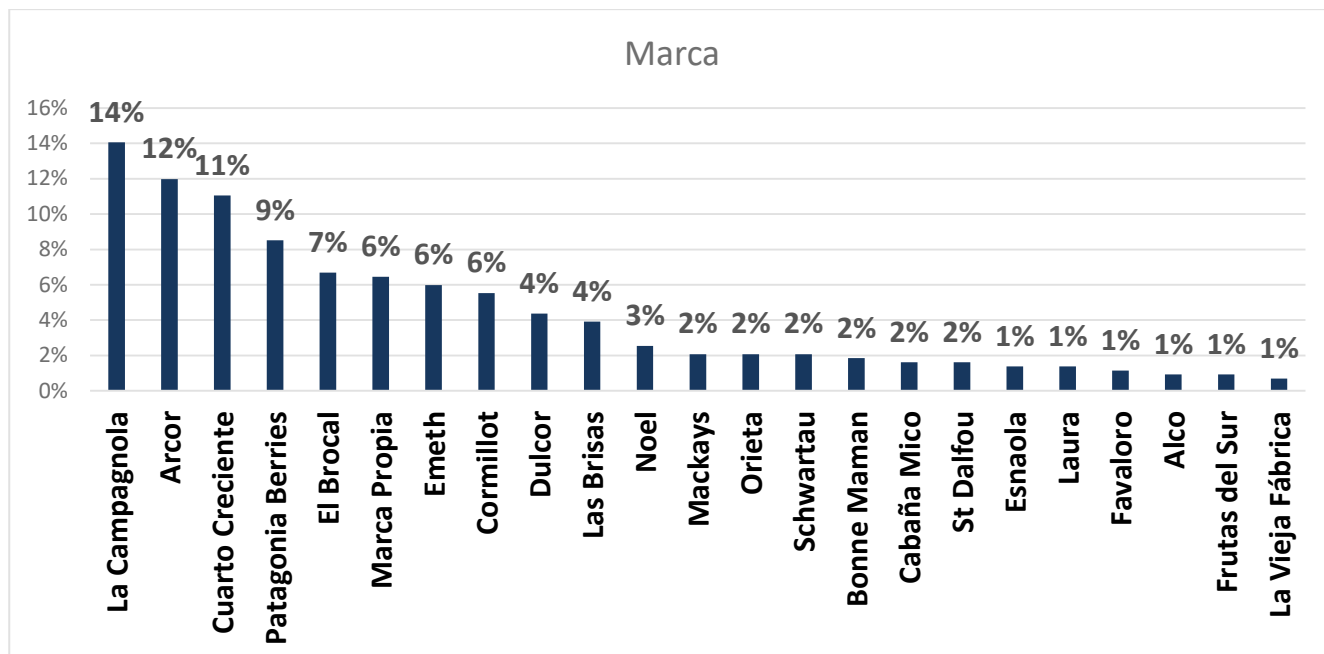


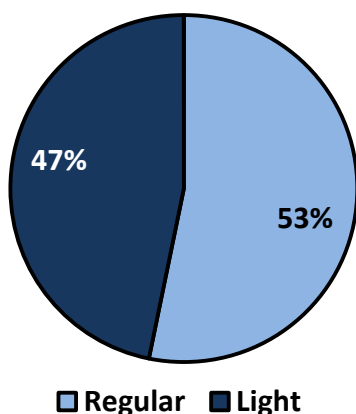
Gráfico N°1: Distribución de marcas en góndola virtual. Fuente: Elaboración propia.

4.2.3.2 Oferta por tipo de mermelada y envase

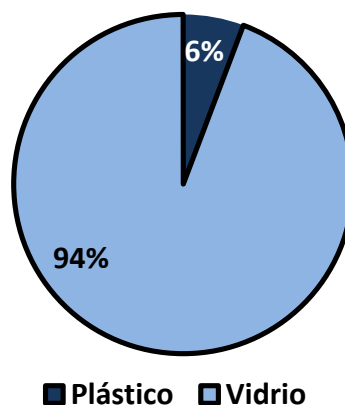
La oferta de mermelada light es casi idéntica a su contraparte regular, incluso existiendo marcas que solo ofrecen variedades reducidas en azúcar como, por ejemplo, Cormillot. Esto va en concordancia con la tendencia actual de las personas de ingerir alimentos saludables reducidos en grasa y azúcar.

En el caso de los envases, la oferta de producto con envase plástico es notoriamente menor que la oferta de envases de vidrio, siendo los primeros utilizados en mermeladas de baja calidad con precios accesibles a todos los estratos sociales.

Tipo de mermelada



Tipo de envase



Gráficos N°2 y 3: Distribución según cantidad de azúcar y tipo de envase. Fuente: Elaboración propia.

4.2.3.3 Oferta por formato de presentación

Para las mermeladas regulares se utiliza envase de 390g y 454g mientras que para las mermeladas light se utiliza el de 390g y 400g. Si bien la tendencia no se encuentra ponderada respecto a las cantidades vendidas sino a la variedad disponible, los tamaños más representativos son coincidentes con los ofrecidos por las grandes marcas. Los envases que no son de 454g o 390g en general pertenecen a marcas premium que serían demasiado caras en un formato más grande o a marcas que a fin de posicionarse como marca premium modifican el formato del envase.

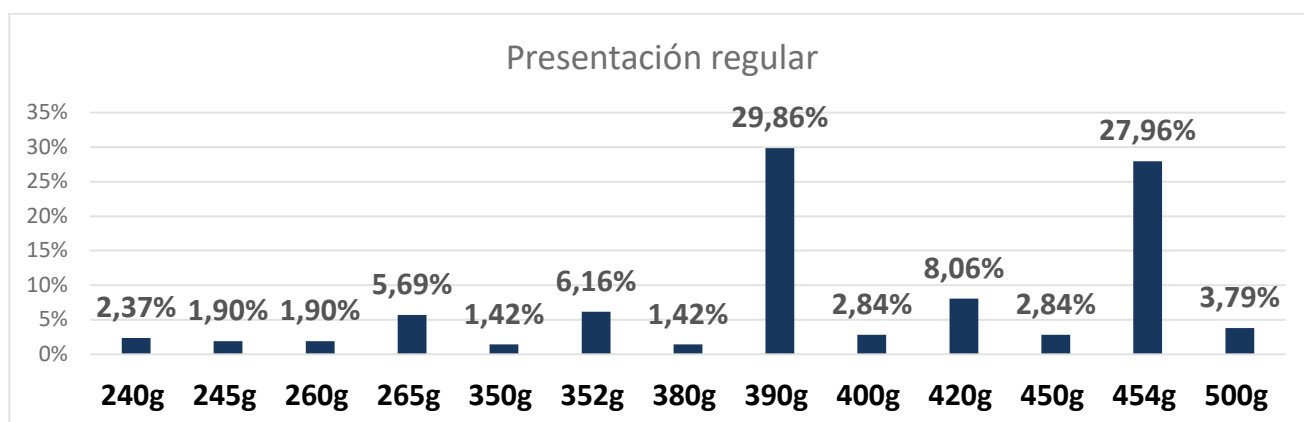


Gráfico N°4: Tamaño de envases utilizados para mermelada regular. Fuente: Elaboración propia.

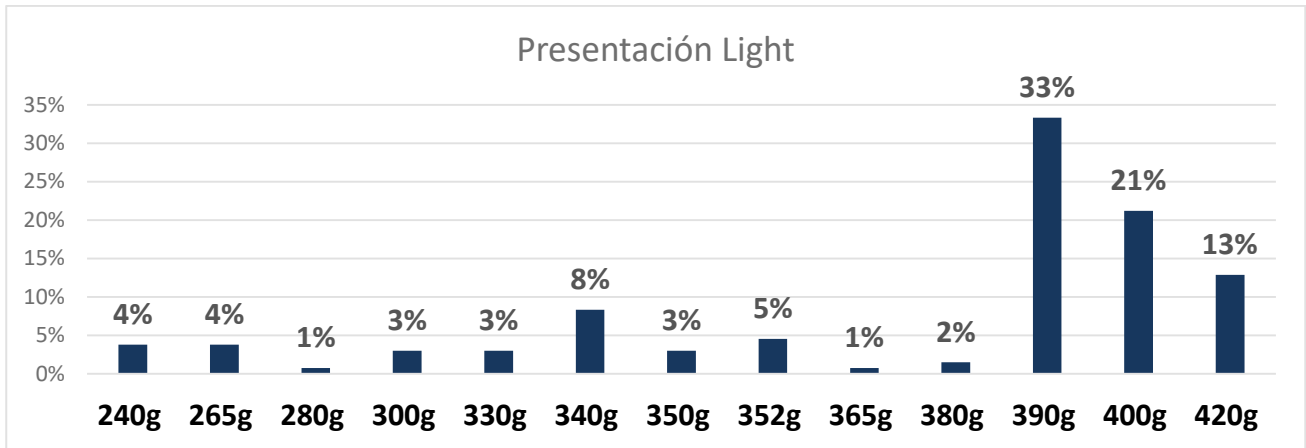


Gráfico N°5: Tamaño de envases utilizados para mermelada light. Fuente: Elaboración propia.

4.2.3.4 Oferta según sabor

Existe una oferta variada de sabor dependiendo la escala de producción de las distintas marcas y su ubicación geográfica. Los sabores más abundantes son durazno, frutilla y ciruela; seguidos en menor medida por arándano, naranja, frutos rojos, damasco y frambuesa.

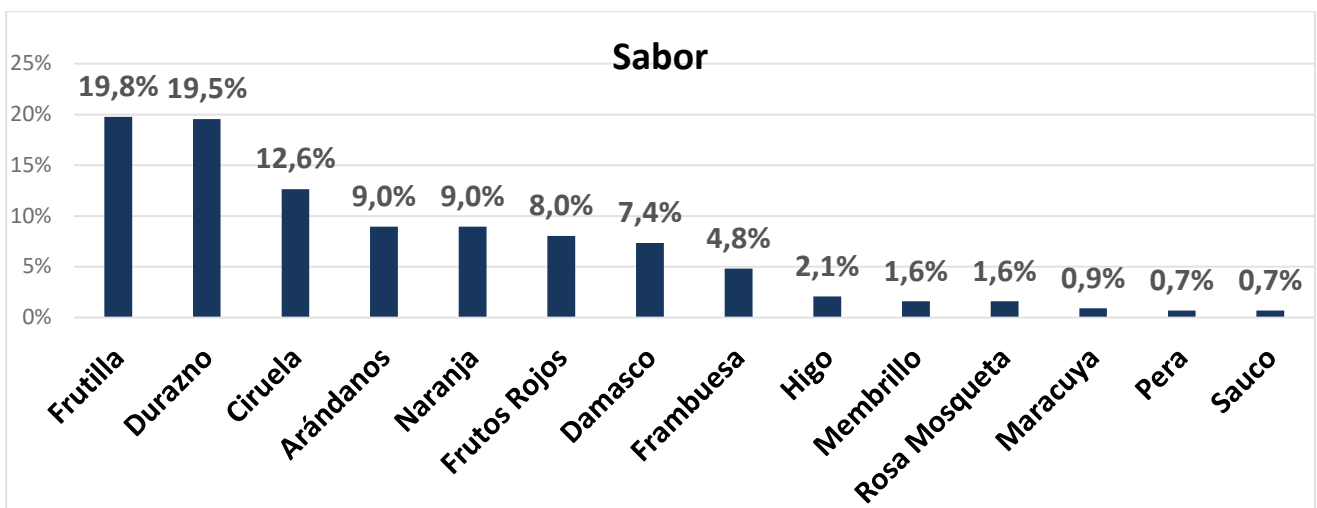


Gráfico N°6: Oferta de mermeladas según sabor. Fuente: Elaboración propia.

4.3 Mercado demandante

Los dos grandes usos de las mermeladas son consumo directo y materia prima para preparaciones gastronómicas. El consumo anual promedio per cápita máximo en Argentina fue de 1,7Kg/año y luego disminuyó hasta establecerse en 1,2Kg/año (Kantar, 2022), explicado en parte por la creciente variedad de untables que hay disponible hoy en día en el mercado.

La demanda abarca todo el abanico socioeconómico, con picos de consumo de 4,5Kg/año en los segmentos más adinerados. Esto permite la existencia de mermeladas entre USD 22,85/kg y USD 1,45/kg según su calidad, presentación y segmento apuntado.

4.4 Estudio de campo de la demanda

Para conocer mejor dónde apuntar los esfuerzos dentro de un mercado maduro y la posibilidad de explotar un mercado hasta ahora inexistente, se realizó una encuesta a través del sitio Survey Monkey (ver ANEXO II) difundiendo la misma a contactos personales en primera instancia y permitiendo que estos a su vez la transmitan a sus propios contactos para aumentar el alcance y diversidad de respuestas.

Las preguntas están direccionadas al consumo habitual de mermelada en el desayuno o merienda como así también al posible consumo futuro en alfajores frutales. Estos son los resultados más notorios de la misma:

4.4.1 Hábitos de consumo

Si bien los momentos de mayor consumo de mermelada son el desayuno y la merienda, se investigó si el consumo de esta es un hábito o no. Para los casos en que

no lo es, se investigaron las razones y si los individuos están dispuestos a aumentar su consumo.

4.4.1.1 Cantidad semanal de consumo

Cerca del 60% de los encuestados consumen mermelada al menos dos veces por semana y un 25% lo hace prácticamente a diario.

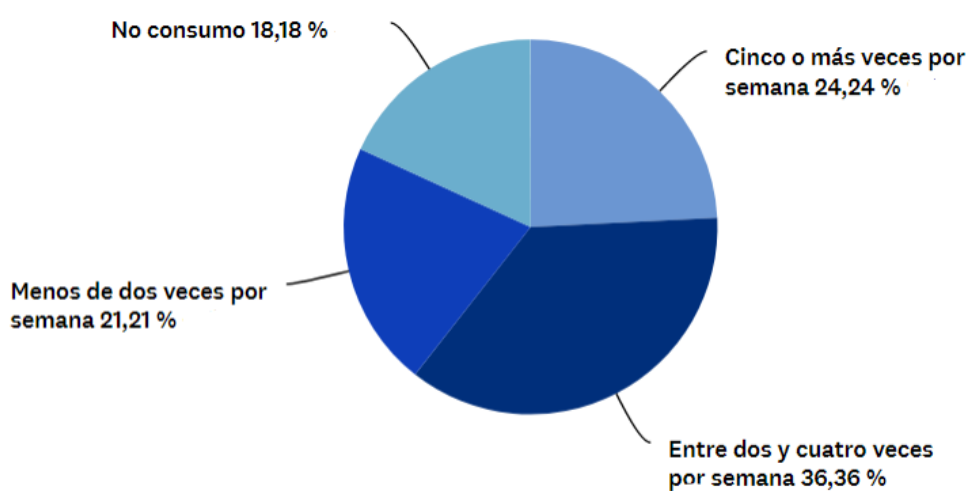


Gráfico N°7: Consumo semanal de mermelada. Fuente: Elaboración propia.

Dentro del grupo que consume menos de dos veces por semana o directamente no consume, el mayor porcentaje está representado por quienes no lo hacen por falta de costumbre.

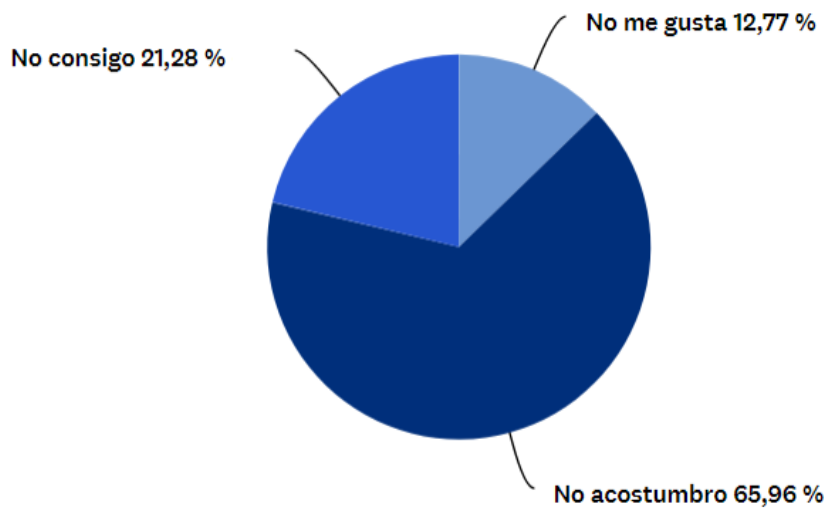


Gráfico N°8: Razones para el no consumo de mermelada. Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se consultó si desearían aumentar su consumo de mermelada y los resultados son alentadores.

Respecto de la gente que no le gusta, un 60% desearía aumentar su consumo. Esto indica que es posible, mediante una receta adecuada, captar parte de este porcentaje.

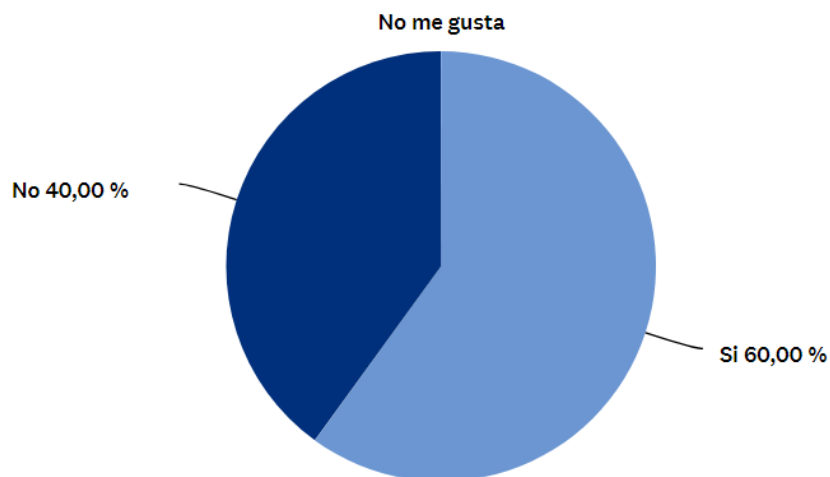


Gráfico N°9: Deseo de consumir mermelada de gente que no le gusta. Fuente: Elaboración propia.

Para solucionar la falta de disponibilidad se deben evaluar las razones por las que las personas no consiguen mermelada y abordar dicho impedimento aprovechando la logística propia de la que dispone Vacalín.

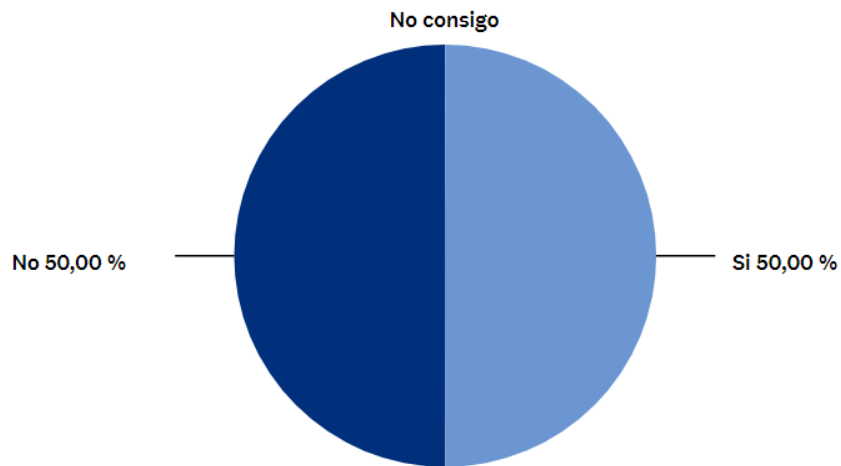


Gráfico N°10: Deseo de consumir mermelada de gente que no consigue. Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados que no acostumbran, no desean aumentar su consumo tanto como los dos grupos anteriores. Debido a que este grupo representa el 65% de la gente que no consume mermelada al menos dos veces a la semana, se debe evaluar la posibilidad de captarlos.

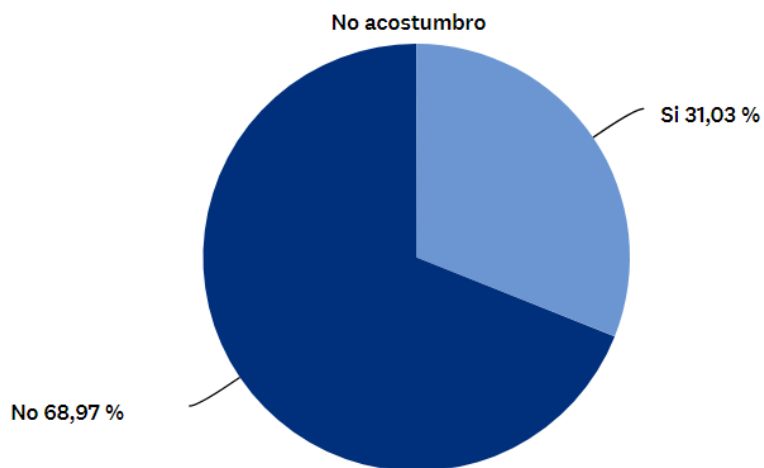


Gráfico N°11: Deseo de consumir mermelada de gente que no acostumbra a hacerlo. Fuente: Elaboración propia.

4.4.1.2 Tipo de mermelada consumida

Los encuestados fueron consultados respecto de su preferencia respecto al tipo de mermelada de acuerdo con el método de fabricación como también así por el contenido de azúcar.

Respecto al contenido de azúcar, se observa que la preferencia entre mermelada regular y light es casi idéntica. Teniendo en cuenta los resultados, se debe disponer de ambas líneas para el consumidor final y las empresas alfajoreras. Si bien estos resultados parecieran no ir en concordancia con las tendencias actuales en cuanto a alimentación sana, al ser la mermelada un alimento considerado natural, es posible que los consumidores no vean necesario consumir la versión reducida en azúcar.

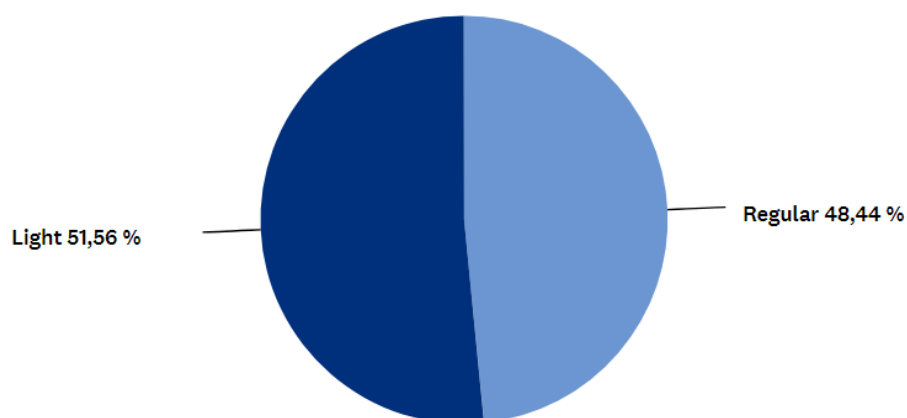


Gráfico N°12: Preferencia de acuerdo con el contenido de azúcar de la mermelada. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la fabricación, parcialmente por decisión propia y por factores externos como poca disponibilidad o precio elevado, más del 65% de los encuestados consume y/o prefiere mermelada de fabricación industrial.

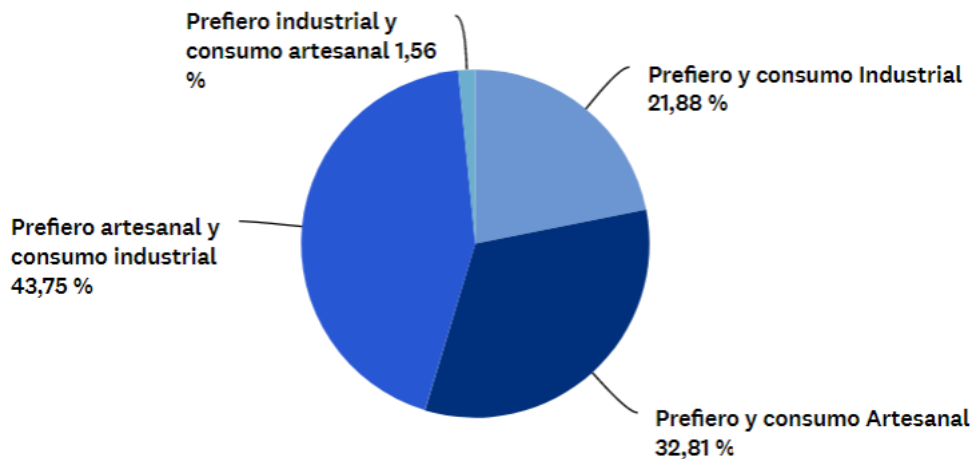


Gráfico N°13: Preferencia de acuerdo con el método de fabricación. Fuente: Elaboración propia.

4.4.1.3 Sabores elegidos

Se limitó la encuesta a los sabores más habituales y los que en general se encuentran disponibles con mayor asiduidad en los distintos comercios, con la salvedad del tomate que fue incluido debido a que es un sabor muy arraigado en la población platense, principal lugar de residencia de los encuestados. Se solicitó que elijan sus sabores favoritos sin limitar la cantidad de elecciones.

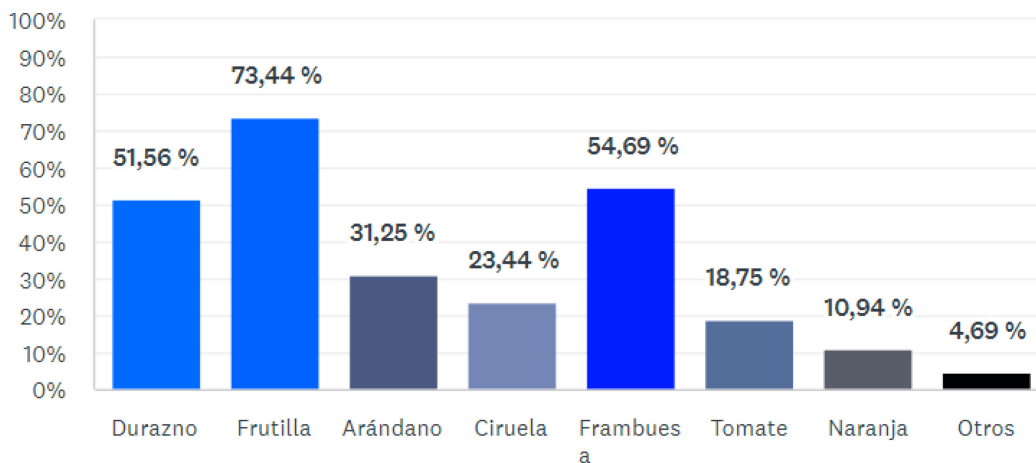


Gráfico N°14: Preferencia de sabores. Fuente: Elaboración propia.

Observado los resultados, los tres sabores más elegidos por los encuestados son frutilla, durazno y frambuesa seguidos en cuarto lugar por el arándano.

Teniendo en cuenta la disponibilidad de fruta de acuerdo con las épocas de cosecha, se decide producir durazno, frutilla y frutos del bosque, que será una combinación de frambuesa y arándano para poder disminuir el costo que implicaría producir solo frambuesa.

4.4.2 Mercado alfajorero

El mercado alfajorero actual es vasto y variado en cuanto a elecciones posibles. Sin embargo, quitando los alfajores típicos de chocolate, mousse o dulce de leche, la oferta de alfajores de fruta no es amplia.

Las principales marcas de alfajores ofrecen sabor membrillo en su línea de fruta y el resto de las empresas que si ofrecen variedades frutales son líneas premium que superan los USD 0,80 por unidad de alfajor simple.

En primera instancia se consultó a los participantes si les gustan los alfajores de fruta y luego si quisieran poder elegir otros sabores además de membrillo.

Más del 60% de los encuestados disfrutaban de ingerir alfajores de fruta.

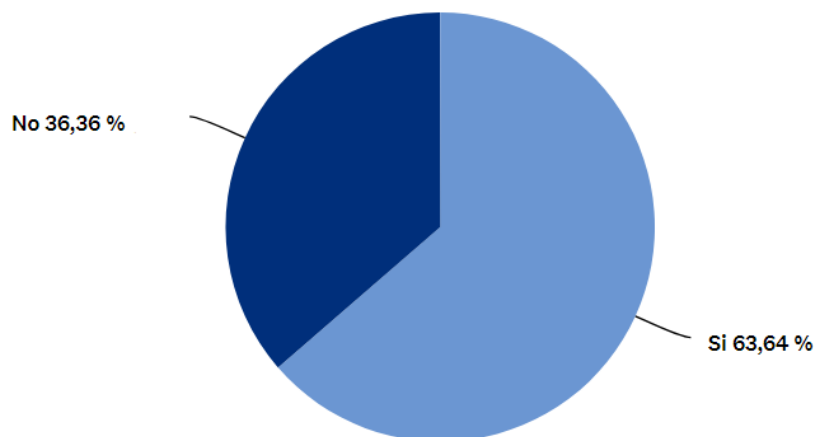


Gráfico N°15: Aceptación o rechazo de la ingesta de alfajores de fruta. Fuente: Elaboración propia.

Analizando la respuesta ante la posibilidad de ingerir otros sabores y segregando según su aceptación o rechazo a la ingesta de los alfajores típicos de membrillo, se obtuvieron resultados alentadores.

Respecto de los participantes que ingieren habitualmente alfajores de fruta, casi la totalidad quisiera tener otras opciones a la hora de comprar un alfajor sin limitarse solo a un sabor.

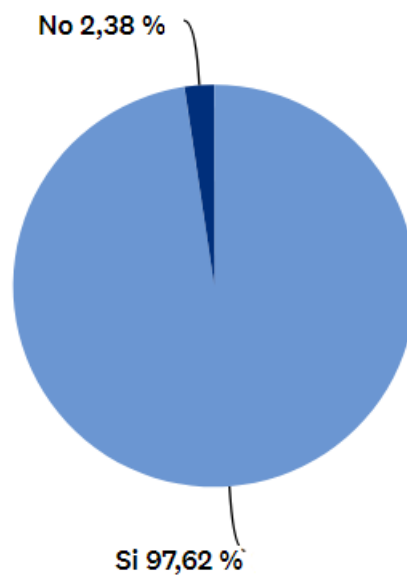


Gráfico N°16: Elección de otros sabores de gente que ingiere alfajores de fruta. Fuente: Elaboración propia.

Casi un 60% de los participantes que no ingieren alfajores de fruta no lo hacen debido a la inexistencia de opciones que se adecuen a sus preferencias.

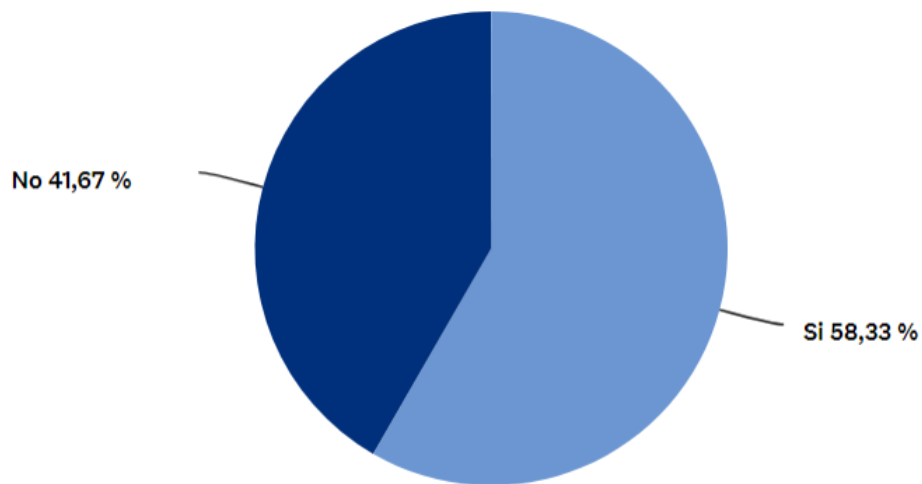


Gráfico N°17: Aceptación de otros sabores de gente que no ingiere alfajores de fruta. Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, existe un nicho de mercado inexplorado en la producción de alfajores de fruta de sabores variados a un precio similar al que hoy en día se venden los alfajores de membrillo.

4.4.3 Precio vs calidad

Por último, la encuesta hizo foco en el presupuesto disponible y que tipo de patrones siguen las personas a la hora de seleccionar una mermelada en los puntos de venta asumiendo una relación directa entre precio/calidad.

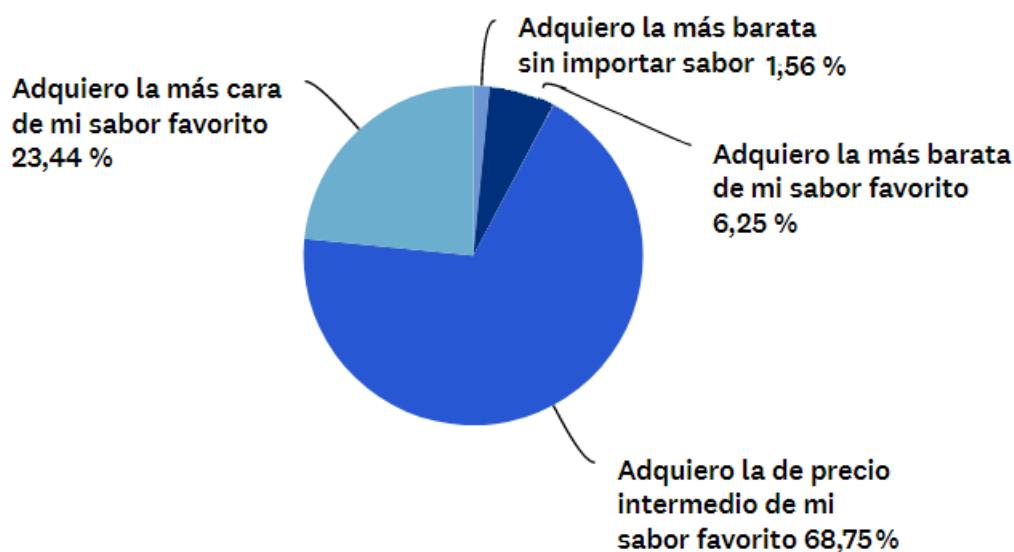


Gráfico N°18: Patrones de elección de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados concuerdan con los patrones de consumo dónde en general el consumidor evita comprar el producto más barato. El mayor porcentaje se sitúa en los precios intermedios y un 25% en los segmentos más caros, por lo que la mermelada Vacalin puede seguir la línea del resto de los productos de la empresa, siendo de alta calidad y precio intermedio.

4.5 Provisión de materias primas

Las materias primas utilizadas de forma directa para la producción son frutas (frutilla, durazno, arándano y frambuesa), ácido cítrico, pectina y azúcar. De forma indirecta, entre otras, se utilizan frascos etiquetados, tapas metálicas, baldes plásticos de 4kg, baldes plásticos de 10kg y tambores metálicos de 200kg.

Según los portales especializados (www.portalfruticola.com, www.argentina.gob.ar, www.conservasava.com y www.mercadocentral.gob.ar, fecha de consulta junio de 2022) estas son las condiciones de compra de la fruta necesaria para la producción:

4.5.1 Frutilla

La principal variedad de frutilla comerciada en Argentina es un blend entre fragaria y ananassa. Esta cruce se debe a un mejor rendimiento, mayor tamaño de fruta, mejor sabor y aroma, calidad general y conservación post cosecha. Argentina es el tercer mayor productor de frutilla de Sudamérica y la producción anual de éstas está repartida aproximadamente en 1.500 hectáreas con un volumen de producción de 50.000 toneladas. Los principales productores se encuentran repartidos en Buenos Aires, con 550 hectáreas; Santa Fe, con 345 hectáreas y Tucumán, con 343 hectáreas. Como consecuencia de la estacionalidad, los precios son menores entre la primavera y el verano, aumentando en otoño e invierno.

Se utilizará frutilla IQF (individual quick freezing) para poder evitar la etapa de lavado y preparación de la fruta.

El precio de la frutilla IQF es de USD 5,63/kg.

4.5.2 Durazno

La provincia de Mendoza concentra el 83% de la producción nacional de duraznos en aproximadamente 6.000 hectáreas y la variedad más utilizada es Prunus Persica.

Se utilizará durazno IQF para evitar la etapa de lavado y preparado de la fruta.

El precio del durazno IQF es de USD 8,16/kg

4.5.3 Frambuesa y arándano

Las variedades más comunes en Argentina son frambuesas *Rubus Idaeus* y los arándanos *Southern Highbush Blueberries*. La mayor parte de la producción de frambuesa se ubica en la Patagonia Argentina mientras que los arándanos son producidos en Buenos Aires, Entre Ríos y Tucumán.

Se utilizarán frambuesas y arándanos en su formato IQF para evitar la etapa de lavado y preparación de la fruta.

La proporción de arándanos será del 70% mientras que de frambuesa será del 30%, lo que implica un costo promedio de USD 7,35/kg.

4.5.4 Azúcar

El azúcar es tan importante como la fruta ya que entre ambos representan prácticamente el 100% de las materias primas de la mermelada. La producción nacional está concentrada entre Tucumán, Salta y Jujuy.

El precio actual del bolsón de 1.000Kg de azúcar es de USD 677,55.

4.5.5 Pectina

La pectina posee propiedades gelificantes y es lo que le dota a la mermelada de su textura característica. Todas las frutas contienen pectina en diversas proporciones y es por esto por lo que se debe agregar una determinada cantidad a la formulación para poder mantener siempre una proporción constante de esta.

Desde comienzos de 2019, en Tucumán, se está construyendo una fábrica de pectina ya que ésta se fabrica a partir de la cascara de limón. Hoy en día se exporta la cáscara a Dinamarca y se importa desde allí la pectina.

El costo aproximado es de USD 32,65/kg y se proyecta una drástica reducción una vez que la fábrica en Tucumán esté operativa.

4.5.6 Ácido cítrico

Como el poder gelificante de la pectina depende del pH, se utiliza ácido cítrico (también presente en diversas proporciones de forma natural en las frutas) como regulador para obtener una mejor gelificación.

Este producto es mayormente producido en Estados Unidos y es considerado un commodity, siendo su precio aproximado USD 2,45/kg.

4.5.7 Envases

Se utilizarán los mismos envases que hoy en día se utilizan para el envasado de dulce de leche, exceptuando los cuñetes de cartón. Los formatos serán frascos de vidrio de 454g, baldes plásticos de 4Kg, baldes plásticos de 10Kg y tambores de 200Kg.

El costo de los frascos de vidrio de 454g es USD 0,11, de los baldes plásticos de 4kg USD 1,19, de los baldes plásticos de 10kg USD 2,05 y de los tambores de 200kg USD 65,3.

5 Estrategia de posicionamiento

Con la utilización de herramientas como el diagrama de las cinco fuerzas, el concepto adaptado de buyer persona, análisis FODA y la propuesta de valor se podrá obtener un panorama más claro del posicionamiento de la empresa en un mercado maduro como es el de las confituras y en uno inexplorado como es la utilización de éstas en la industria alfajorera.

5.1 Diagrama de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008)

Se realizará el análisis diferenciando la industria alfajorera y los consumidores finales ponderando según el impacto estimado de cada uno en los niveles de ventas y costos. Para realizar el análisis de cada una de las fuerzas se comienza determinando ciertos factores inherentes a estas y se puntúan de acuerdo con que negativa o positivamente afectan a la compañía. Luego se realiza la sumatoria y según el puntaje final se determina la intensidad de cada una de las fuerzas en baja, media y alta.

5.1.1 Intensidad competitiva

Intensidad competitiva	Valoración (1 a 5)	
	Ind. Alfajorera	Consumo masivo
Cantidad de competidores	1	5
Crecimiento lento de la demanda	1	3
Baja de precios	1	1
Costo de sustitución bajo	1	5
Barreras de egreso altas	1	1
Productos indiferenciados	2	5
Total	7	20
	70%	30%
	4,9	6
	10,9	
Alto	Más de 24 puntos	
Medio	Entre 12 y 24 puntos	
Bajo	Menos de 12 puntos	

Tabla N°1: Intensidad competitiva. Fuente: Elaboración propia.

La intensidad competitiva en el sector alfajorero es mucho menor que en el sector de consumo masivo, en concordancia con el planteo de mercados dentro de un océano rojo pero que en el caso de alfajores de fruta posee cierta similitud en varios aspectos con un océano azul. Como se proyecta una venta mayor a industria, la ponderación de esta es mayor que la del sector masivo, teniendo mayor impacto en el puntaje final de 10,9 puntos que determina una intensidad *media*.

5.1.2 Entrada de nuevos competidores al mercado

Barreras de entrada	Valoración (1 a 5)	
	Ind. Alfajorera	Consumo masivo
Economías de escala	3	3
Acceso a materia prima	5	5
Efectos en la curva de aprendizaje	3	3
Preferencia de marca	1	5
Requerimiento de capital	3	3
Acceso a canales de distribución	3	3
Políticas reguladoras	5	5
Total	23	27
	70%	30%
	16,1	8,1
	24,2	
Alto	Más de 28 puntos	
Medio	Entre 14 y 28 puntos	
Bajo	Menos de 14 puntos	

Tabla N°2: Ingreso de competidores nuevos al mercado. Fuente: Elaboración propia.

El riesgo de que ingresen nuevos competidores es *medio*, cercano al límite para ser considerado alto. Esto va en concordancia con la gran cantidad de marcas de mermelada con pequeñas producciones que abundan en el mercado y porque cabe esperar que una vez iniciadas las relaciones comerciales con las industrias alfajoreras, estas intenten ser replicadas por las grandes empresas fabricantes de confituras.

5.1.3 Sustitutos

Sustitutos	Valoración (1 a 5)	
	Dulce de leche	Otros
Mejora el sabor	5	3
Fácil acceso	5	5
Precio	3	3
Total	13	11
	60%	40%
	7,8	4,4
	12,2	
Alto	Más de 12 puntos	
Medio	Entre 6 y 12 puntos	
Bajo	Menos de 6 puntos	

Tabla N°3: Sustitutos de la mermelada. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, la amenaza de sustitutos es *alta*, sobre todo en un país como Argentina con una fuerte costumbre de consumo de dulce de leche. Otros sustitutos como jaleas o miel se consumen en menor medida que el dulce de leche.

Teniendo en cuenta la madurez y el tamaño de ambos mercados (confituras y dulce de leche), no se estima que la inserción de una nueva marca de consumo masivo produzca un cambio en el mismo.

5.1.4 Poder de negociación los proveedores

Poder de negociación	Valoración (1 a 5)	
	Frutas	Otros
Concentración de proveedores	3	3
Importancia de la cuenta	5	4
Costo de sustitución	5	2
Amenaza de integración	1	1
Importancia de los insumos	5	5
Inexistencia de sustitutos	3	2
Total	22	17
	50%	50%
	11	8,5
	19,5	
Alto	Más de 24 puntos	
Medio	Entre 12 y 24 puntos	
Bajo	Menos de 12 puntos	

Tabla N°4: Poder de negociación de los proveedores. Fuente: Elaboración propia.

Como la importancia de la fruta y el resto de las materias primas es similar, se ponderó cada grupo con una importancia del 50%.

Salvo por la pectina que actualmente solo se consigue por medio de un solo proveedor, el resto de las materias primas, incluida la fruta, se pueden tratar casi como commodities por lo tanto el poder de negociación de los proveedores no es alto. El puntaje sube al ser muy alta la dependencia de muy pocos productos entregando un resultado final de poder de negociación *medio*.

5.1.5 Fuerza de negociación de clientes

Poder de negociación	Valoración (1 a 5)	
	Ind. Alfajorera	Consumo masivo
Participación en la facturación total	1	1
Costo de sustitución	3	5
Diferenciación del producto	1	5
Concentración de compradores	4	1
Relación con la calidad	5	5
Disponibilidad de información	5	5
Amenaza de Integración	1	1
Total	20	23
	70%	30%
	14	6.9
	20.9	
Alto	Más de 28 puntos	
Medio	Entre 16 y 32 puntos	
Bajo	Menos de 16 puntos	

Tabla N°5: Poder de negociación de los clientes. Fuente: Elaboración propia.

El poder de negociación *medio* de los clientes se debe a la fácil sustitución y, en el caso de las alfajoreras, concentración de clientes.

5.1.6 Posición competitiva

Para determinar la posición competitiva se compara a la compañía con el principal exponente del segmento a ocupar dentro del mercado. Similar al análisis de las cinco fuerzas, se eligen factores representativos y se puntúan de acuerdo con cada empresa.

Atributos	Vacalin	ARCOR	Peso del atributo
Calidad	4	5	1.00
Precio	3	3	0.60
Plazos de entrega (lead time)	5	2	0.80
Personalización del producto	4	1	0.90
Asistencia técnica postventa	4	1	0.30
Impacto ambiental	3	3	1.00
Fidelidad del personal	5	2	0.70
Fidelización de los clientes	4	2	0.90
Cartera de Clientes	3	5	0.80
Total	27.1	19.8	7.00
Total (1)-(2)	7.3		
Alto	(1)-(2) > 7		
Medio	7 >= (1)-(2) >= 0		
Bajo	(1)-(2) < 0		

Tabla N°6: Posición competitiva de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

En la comparación con ARCOR, el principal competidor en el rubro de las mermeladas, Vacalin queda atrás en la curva de aprendizaje y la cartera de clientes; superando a su competidor en flexibilidad productiva, cercanía a los clientes y fidelidad del personal.

Al ser Vacalin una PYME, permite un trato más cercano con clientes en lo que respecta a servicio postventa y personalización de producto como con el personal de la empresa gracias a un organigrama achatado en comparación con una empresa como ARCOR.

5.1.7 Resultado general de la estructura competitiva

	Alto	Medio	Bajo
Intensidad competitiva			X
Competidores potenciales		X	
Sustitutos			X
Proveedores		X	
Compradores/Clientes		X	
Atractivo del sector		X	

	Alto	Medio	Bajo
Posición competitiva	X		

	Atractivo del sector		
Posición competitiva	Alto	Medio	Bajo
Alto		X	
Medio			
Bajo			

Tabla N°7: Análisis de estructura competitiva. Fuente: Elaboración propia.

Teniendo todo en cuenta, Vacalin se encuentra en una *alta* posición competitiva en un sector que genera un moderado interés devenido de la fortaleza *media* promedio de las cinco fuerzas involucradas en el análisis.

5.2 Propuesta de valor

La técnica del canvas, propuesta por Alexander Osterwalder (Osterwalder, 2010) para representar la propuesta de valor, permite visualizar de forma simple aquellas necesidades que la empresa identifica en sus potenciales clientes y pretende satisfacer. Inicialmente se identifica aquello que a los clientes le genera frustración, alegría y objetivos. Luego, se plantea la manera en que la compañía podría aliviar

frustraciones, crear alegría y entregar productos y servicios para que los clientes puedan cumplir sus objetivos.

Esta técnica será aplicada al segmento alfajorero ya que tendrán un producto personalizado por parte de Vacalin y un servicio postventa de primer nivel.

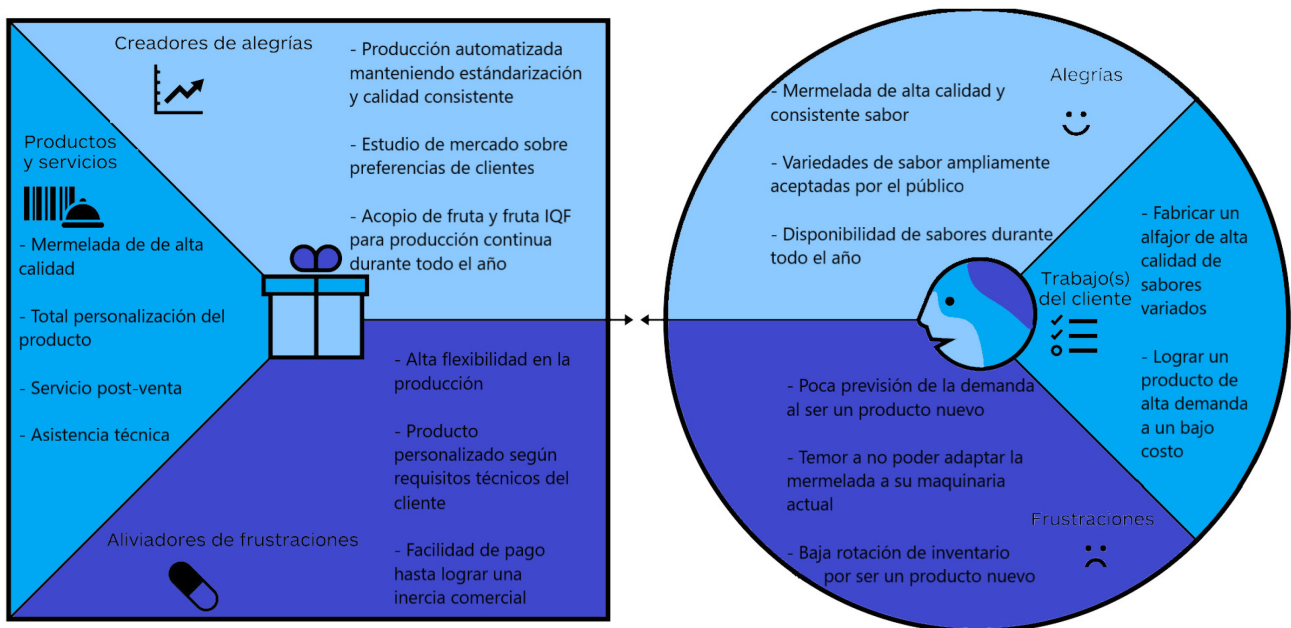


Figura N°1: Canvas de propuesta de valor. Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de valor que describe a Vacalin es tratar a las industrias alfajoreras como socios y no simplemente como clientes de gran volumen. Se acompaña paso a paso durante la etapa inicial del negocio hasta que se consiga una economía de escala acorde a las previsiones del plan.

5.3 Buyer persona

La técnica de buyer persona será aplicada a los consumidores finales que no tendrán un producto personalizado y, por lo tanto, es necesario describirlos de la forma más

acertada posible para poder comprender sus necesidades y ofrecer un producto que se adapte lo más posible a ellos.

Esta técnica consiste en hacer una representación ficticia del cliente ideal, basada en información real de comportamientos y datos demográficos. De esta manera, por ejemplo, el plan de marketing o los pronósticos de ventas serán más precisos y tendrán mejores resultados.

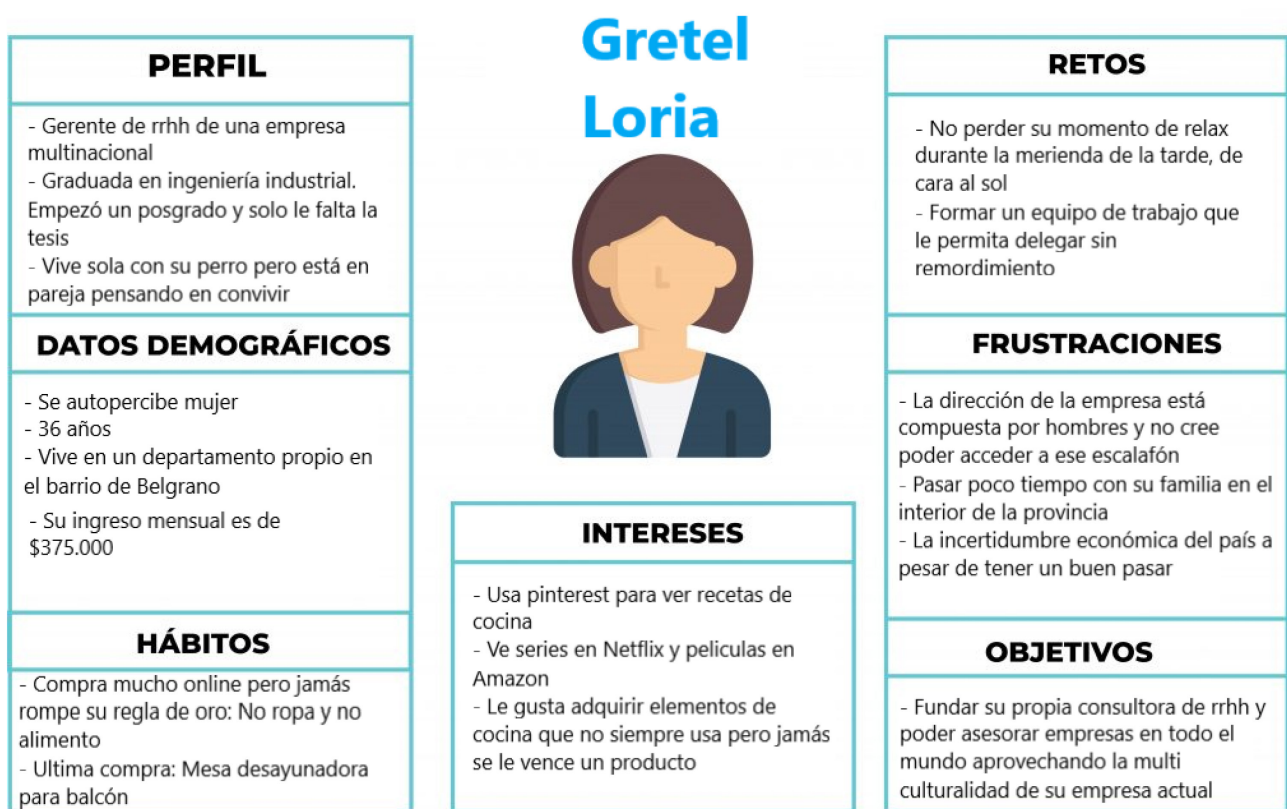


Figura N°2: Buyer persona de cliente masivo. Fuente: Elaboración propia.

Una vez que el negocio esté funcionando, se debe complementar con herramientas que profundicen el conocimiento de los clientes como Google Analytics o Facebook Analytics.

5.4 Análisis FODA



Figura N°3: Análisis FODA. Fuente: Elaboración propia.

La técnica FODA posee dos etapas bien definidas, análisis interno de la compañía y análisis del contexto. En el primero se identifican las fortalezas y debilidades, es decir tareas y características propias de la empresa, mientras que en el segundo se identifican amenazas y oportunidades, provenientes del contexto de la compañía.

Las fortalezas permiten crear valor y potenciar resultados mientras que las debilidades destruyen valor y debilitan la posición competitiva. Las oportunidades, si son aprovechadas, pueden pasar a convertirse en fortalezas mientras que las amenazas, si son desatendidas, pueden convertirse en debilidades.

Las debilidades deben ser analizadas para determinar la relación costo/beneficio de eliminarlas o mitigarlas. Por ejemplo, la inexperiencia en el mercado de mermeladas puede ser mitigada contratando personal que cuente con experiencia en el rubro,

teniendo en cuenta que esa experiencia tiene un mayor costo de contratación asociado.

5.5 Estrategia comercial

Para lograr una rápida inserción en el mercado alfajorero se deben crear acuerdos comerciales de forma directa, previo a la puesta en marcha, con los actuales clientes y que la producción sea demanda por estos.

Para el mercado masivo, se debe realizar una campaña de marketing acorde a los clientes a los que se pretende captar. Por ejemplo, con presencia en redes sociales por medio de los influencers que habitualmente trabajan con Vacalin, degustaciones en los locales propios y promociones donde se entregue una mermelada sabor a elección junto con un alfajor de sabor frutal con la compra de algún determinado monto en otros productos.

6 Estudio técnico

En esta etapa se evaluará la viabilidad técnica del proyecto mediante la descripción del proceso productivo, selección de tecnología y cálculo de la capacidad productiva de la dulcería teniendo en cuenta la ampliación de la batería de pailas.

6.1 Descripción del proceso productivo

Teniendo en cuenta que la fruta será adquirida en formato IQF, todas las operaciones previas al pesado pueden ser evitadas resultando en el siguiente diagrama de bloques de proceso:



Figura N°4: Diagrama de bloques de proceso. Fuente: Elaboración propia.

6.2 Equipos que adquirir

Al tener disponibles los equipos de cocción, envasado, etiquetado, enfriado y palletizado automático de la dulcería, se debe adquirir una despulpadora y un nuevo set de ocho pailas. De esta forma se aumenta la capacidad instalada facilitando la producción de mermeladas.

El costo de dos despulpadoras con una capacidad de procesamiento de 2000Kg/h cada una es de USD15.000 CIF (www.lacasadelchef.com y www.ingenieriama.com, fecha de consulta junio de 2022). El costo de las 8 pailas incluyendo instalación es de USD985.000

6.3 Descripción del proceso

6.3.1 Despulpado

Consiste en eliminar las semillas y la cáscara dura de las frutas junto con cualquier cuerpo extraño que pudiese estar mezclado con la fruta.



Figura N°5: Despulpadora de Ing. Metalmecánica. Fuente: www.ingenieriama.com.co

Posee una malla que solo permite el paso de la pulpa, descartando semillas, cáscara y otros sólidos insolubles por la parte trasera del equipo.

6.3.2 Pesado de ingredientes y mezclado de ingredientes

Se realiza en un tanque pulmón con agitador para obtener una mezcla correcta de ingredientes. Primero se coloca la fruta con un 70% del azúcar necesario mientras se mezcla en seco la pectina con el resto del azúcar para una óptima dispersión de esta. Una vez agregada la pectina junto con el azúcar restante, se agrega un 5% de agua precalentada a 50°C para humectar la mezcla y bombearla por medio de una bomba tornillo hacia las pailas.

6.3.3 Tratamiento térmico y control

Se procede a la cocción de la mezcla hasta alcanzar una concentración de sólidos solubles de 68%. Esto se logra cocinando durante 60 minutos a 85°C, invirtiendo la sacarosa en fructosa y glucosa. Si se cocina demasiado tiempo ocurre una inversión excesiva que provoca cristalización y si se trabaja a más temperatura, se genera una caramelización de los azúcares provocando oscurecimiento.

Una vez alcanzada la concentración deseada, se agrega ácido cítrico para alcanzar un pH de 3,5 necesario para detener la gelificación y mejorar la conservación. Luego, por gravedad, la mermelada desciende hasta el sector de envasado dónde se deriva a la línea de envasado de frascos en caso de ser producción de mermelada para consumidor final o a la línea de industrial en caso de ser para la industria alfajorera.

6.3.4 Envasado, etiquetado y almacenaje

El envasado, etiquetado, enfriado y almacenaje se realiza de forma completamente automática en los finales de línea. La línea de frascos, a diferencia de la industrial, posee un sistema de enfriado por lluvia de agua y secado por soplado para poder etiquetar en línea y encajar en el momento.

El encajado y palletizado se realiza por medio de robots de la marca Wake y Yaskawa, mientras que el almacenaje se realiza en un almacén inteligente de la firma Crosetto el cual es alimentado por medio de un AGV (automated guided vehicle) y un sistema automático de envoltura de papel film.

Los envases plásticos de 4Kg y 10Kg ya vienen impresos con toda la información correspondiente mientras que a los tambores de 200Kg se les pega la etiqueta en la bolsa de nylon que va dentro del tambor, haciendo innecesario el enfriado de los mismos.

6.3.5 Control de calidad

Para asegurar la correcta fabricación de la mermelada y autorizar su liberación para la venta, además de los ensayos sensoriales (que deben ser realizados siempre por la misma persona), se analizan los °Brix, pH, acidez (expresada en % de ácido cítrico) y se realizan pruebas microbiológicas de mesófilos, coliformes y hongos.

6.4 Balance de masa y rendimiento

	Composición	Sólidos solubles	Peso (batch	Sólidos solubles (batch
--	--------------------	-------------------------	--------------------	--------------------------------

	(%)	(%)	100Kg)	100Kg)
Fruta	49.5	12.3 (F/F/A) / 32 (D)	49.5	6.08 (F/F/A) / 16 (D)
Azúcar	50	100	50	50
Pectina	0.3	100	0.3	0.3
Ácido cítrico	0.2	100	0.2	0.2
		Total	100	56.44Kg

Tabla N°8: Balance de masa frutilla, frambuesa, arándano y durazno. Fuente: Elaboración propia.

En promedio el durazno es el que más sólidos solubles presenta y por lo tanto será el de mayor rendimiento en el proceso. Se acepta tomar un rendimiento del 83% para la frutilla, frambuesa y arándano y del 97% para el durazno. Es decir que cada 100 kilogramos que se cocinan en una paila, obtenemos 83 kilogramos de mermelada de frutilla, frambuesa o arándano y 97 kilogramos de mermelada de durazno.

6.5 Personal necesario y costos operativos

Para poder producir mermelada en la dulcería de Vacalin se debe contar con una persona extra, respecto de la dotación actual, que realice el despulpado y preparación de la mezcla en el tanque pulmón previo ingreso a las pailas. Esta persona luego colaborará en la fabricación de dulce de leche.

De esta forma, el costo de mano de obra y operativo de la dulcería se prorratea con la fabricación de mermelada dependiendo de la cantidad de días que se utilicen las instalaciones para esta última.

6.6 Residuos líquidos

Se estima que la generación de residuos líquidos será de 250m³/día, esto representa un 5% del caudal diario de efluentes líquidos de la empresa y por lo tanto deben tomarse medidas de mitigación tanto en reducir la generación como en la reutilizar el mismo.

6.7 Residuos sólidos

Al ser simplemente cáscaras, semillas o pedúnculos, este se puede mezclar con los residuos habituales de la empresa y ser destinado a la alimentación de animales de granja.

6.8 Plan de producción

La capacidad máxima de todo el set de 32 pailas, incluido el nuevo set, es de 64.000 litros. Sin embargo, la máxima capacidad operativa es de 42.000lt/vuelta teniendo en cuenta la generación de espuma y los tiempos óptimos de calentamiento de materia prima. Al haber sido la dulcería proyectada desde un inicio con una capacidad de 32 pailas, el resto de las áreas (envasado y finales de línea) pueden operar de forma satisfactoria con este incremento en la producción.

Una “vuelta” es todo el tiempo que la dulcería insume en la producción de un set de pailas. Implica desde la finalización del lavado CIP (cleaning in place, sistema de lavado automático de cañerías y equipos) de la vuelta anterior hasta que finaliza el lavado CIP de la vuelta en cuestión. Durante el día se producen aproximadamente 25 vueltas de dulce de leche en sus distintas formulaciones y presentaciones.

Teniendo en cuenta esto, en cada vuelta de mermelada se obtienen 35.000Kg de mermelada de frutilla o arándano/frambuesa y 40.000Kg de durazno, lo que implica una vuelta por día de mermelada variando el sabor durante la semana productiva.

7 Análisis de factibilidad económico-financiera

Este análisis, realizado en julio de 2022, permite calcular la rentabilidad del plan y evaluar si es viable desde un punto de vista financiero, generando valor a la empresa al superar el costo de capital invertido en la línea de mermelada.

Posteriormente, se evaluó la viabilidad financiera en un escenario dónde no se llegue a cumplir con los niveles de actividad proyectados.

7.1 Análisis de precios

El precio del producto masivo está prácticamente determinado por la referencia del mercado objetivo, sujeto a lo que los consumidores están dispuestos a pagar. A partir del relevamiento de góndola virtual (Ver ANEXO I), se obtuvo un precio promedio por kilogramo de las variedades a producir en su formato de 454g.

Precio promedio mermelada regular (sabores elegidos)	
Frutilla	USD 5.60
Frambuesa + Arándano	USD 7.66
Durazno	USD 3.02

Precio promedio mermelada light (sabores elegidos)	
Frutilla	USD 7.80
Frambuesa + Arándano	USD 10.94
Durazno	USD 5.07

Tabla N°9: Precio promedio de las variedades elegidas por Kilogramo. Fuente: Elaboración propia.

Al ser precios observados en góndola, hay que tener en cuenta los costos operativos, posibles descuentos por volumen y costo de otros formatos de presentación.

7.2 Proyección de demanda

El mercado de mermelada es maduro, la demanda es estable penetrando todos los niveles socioeconómicos y el consumo anual promedio per cápita en Argentina es de 1.2Kg (Kantar, 2022). Según los censos de 2001, 2010 y 2022, la población argentina crece a un ritmo de 1,05% anual y hoy en día cuenta con 47 millones de habitantes. Extrapolando estos datos, podemos inferir que la demanda esperada entre el 2023 y el 2028 será de 57 y 60 mil toneladas anuales respectivamente.

Teniendo en cuenta que las cinco grandes marcas representan el 85% de la producción nacional, se proyecta cubrir el 11,0% de la producción restante resultando en 940 y 1,260 toneladas anuales.

Para el mercado alfajorero, se estima la proporción promedio de alfajores de fruta al 15% de la producción (información obtenida por consulta directa a empresas alfajoreras) y 32g de relleno por alfajor (www.pagina12.com.ar, “El alfajor Guaymallen, un membrillo en la oscuridad”; fecha de consulta junio de 2022). Considerando que actualmente Vacalin sufre aproximadamente al 95% de las empresas alfajoreras más importantes del país, entre ellas Guaymallén, Fantoche, Torai, Arcor, Mondelez, Cachafaz y Havanna, con casi 3,500tn mensuales de dulce de leche, podemos proyectar una producción mensual de alfajores de fruta cercana a 231.6 M y 246.6 M de unidades anuales en 2023 y 2028 respectivamente. Esto se traduce en 7,412 y 7,891 toneladas anuales de mermelada en los años señalados.

Si la industria comienza a ampliar la oferta de alfajores sumando los de fruta, es factible considerar que tenderán a abastecerse con el mismo proveedor si le ofrece un producto de calidad, al precio de mercado y con un servicio que ya conocen. Estos clientes no estarían reemplazando proveedores existentes, sino que al ampliar su oferta de productos se abastecerían con insumos provistos por Vacalin.

Solo teniendo en cuenta el aumento en la producción por la tasa de crecimiento de la población, sumando ambas demandas y tomando el mes productivo de 20 días, se calcula una producción de 31 toneladas diarias en 2023 aumentando a 33 toneladas diarias en 2028.

Proyección de la demanda masiva de mermelada						Total 8,343 tn/año (2023) 9,152 tn/año (2028)
Año	Población	Consumo anual de mermelada	Demanda suplida por las cinco grandes marcas	Demanda restante	Demanda proyectada a suplir	
2022	47 M	56,400 Tn	47,940 Tn	8,460 Tn	931 Tn	
2023	47.5 M	56,992 Tn	48,443 Tn	8,549 Tn	940 Tn	
2028	50 M	60,048 Tn	51,041 Tn	9,007 Tn	1,261 Tn	
Proyección de la de manda industrial de mermelada						
Año	Cantidad de relleno promedio	Venta de dulce de leche	Unidades anuales producidas de dulce de leche	Unidades inferidas de fruta	Mermelada necesaria	
2022	0.032 kg/un	42,000 Tn	1,312 M Un	231.6 M Un	7,412 Tn	
2023	0.032 kg/un	42,450 Tn	1,326 M Un	234.0 M Un	7,490 Tn	
2028	0.032 kg/un	44,700 Tn	1,397. M Un	246.6 M Un	7,891 Tn	

Es posible resumir la información en la siguiente tabla:

Tabla N°10: Proyección de demanda. Fuente: Elaboración propia.

7.3 Análisis económico

Con la información del estudio de mercado y el estudio técnico, es posible inferir la existencia de un mercado dispuesto a demandar el producto y la factibilidad técnica de ser producido. El objetivo del estudio económico, realizado en junio de 2022, es determinar si el proyecto es viable desde un punto de vista monetario, dejando un margen de ganancias.

Se evaluarán dos posibles escenarios, el primero será un escenario intermedio con niveles de producción que van desde el 50% en el primer año hasta el 85% en el quinto

año y luego un escenario desfavorable donde los niveles de producción van desde el 10% al 50% respectivamente.

7.3.1 Ingresos por ventas

Teniendo en cuenta una estructura típica de costo de venta con modificaciones para adaptarse al modelo de negocio presentado, se tomarán los costos de distribución y descuento al consumo mayorista de las empresas alfajoreras como porcentajes fijos del precio final al consumidor. Estos porcentajes difieren de los utilizados habitualmente debido a que Vacalin cuenta con logística propia y el precio de venta al público no será recargado con la ganancia del comercio minorista al ser realizada en locales propios de la empresa.

	Frutilla	Durazno	Frutos del bosque
Precio de venta al consumidor	USD 6.70	USD 4.05	USD 9.30
Costo logístico de distribución (5%)	USD 0.33	USD 0.20	USD 0.47
Descuento al por mayor (5%)	USD 0.33	USD 0.20	USD 0.47
Margen de venta ponderado	USD 6.07	USD 3.67	USD 8.43

Tabla N°11: Margen de venta ponderado según tipo de cliente. Fuente: Elaboración propia.

El precio de venta promedio, ponderado por tipo de cliente y descontando los costos antes mencionados, es de USD 6.05/kg.

7.3.2 Costo incremental de inversión inicial

La inversión inicial está comprendida por todo el conjunto de bienes que se adquieren y utilizan en el proceso productivo sin formar parte del producto final. En este plan de negocios, la inversión inicial comprende la adquisición de equipos.

7.3.2.1 Equipos

Despulpadora: USD 15.000

No se considera costo adicional de instalación ya que es un equipo sencillo que será colocado dentro de la dulcería en el sector de pesado manual de ingredientes.

Set de ocho pailas: USD 985.000

Este costo ya incluye la instalación y los materiales requeridos para llevarla adelante.

Costo total de equipos: USD 1.000.000

7.3.3 Costo incremental de costos fijos de operación

Los costos fijos son aquellos que no dependen del nivel de producción y deben ser afrontados independientemente de los ingresos por las ventas. Se debe maximizar la producción para poder minimizar los costos fijos por unidad producida.

7.3.3.1 Costo de mano de obra

El costo de la mano de obra será prorrateado con la dulcería ya que compartirán personal. Para simplificar los cálculos se asume que un día completo al mes será dedicado íntegramente a la fabricación de mermelada. La dotación está compuesta por el siguiente personal:

Sector	Cantidad de operarios	Costo unitario	Subtotal
Agregado manual de MP	6	2,448.98 USD/mes	0.18M USD/año
Alimentación de bolsones de azúcar	2	2,448.98 USD/mes	0.06M USD/año
Pailas	8	2,448.98 USD/mes	0.24M USD/año
Envasado primario	12	2,448.98 USD/mes	0.35M USD/año
Fin de línea	8	2,448.98 USD/mes	0.24M USD/año
Supervisor	4	3,673.47 USD/mes	0.18M USD/año
Jefe operativo de dulcería	1	4,897.96 USD/mes	0.06M USD/año
Gerente de dulcería	1	7,755.10 USD/mes	0.09M USD/año
Total			1.39M USD/año

Tabla N°12: Costo anual de mano de obra dedicada a mermelada. Fuente: Elaboración propia.

7.3.3.2 Costo de venta, marketing y otros

Para la estimación de los costos fijos asociados a los gastos de administración de ventas, marketing y otros gastos como control de plagas, mantenimiento del predio, etc. se consideró una referencia histórica, en la cual los mismos representan aproximadamente el 4,5% de la facturación anual proyectada. Los valores estimados para los próximos cinco años se resumen en el siguiente cuadro:

Costo de venta, marketing y misceláneos	
Año 1	1.39M USD/año
Año 2	1.67M USD/año
Año 3	1.95M USD/año
Año 4	2.22M USD/año
Año 5	2.36M USD/año

Tabla N°13: Costo de venta, marketing y misceláneos. Fuente: Elaboración propia.

7.3.4 Costos variables

Los costos variables están sujetos al nivel de actividad y es necesario optimizar la producción para poder reducirlos.

7.3.4.1 Materia prima directa e indirecta

Materia Prima	Costo	Cantidad por kg mermelada	Costo por kg mermelada
Fruta	USD 7.04 /kg	0.495 Kg	USD 3.49
Azúcar	USD 0.68 /kg	0.500 Kg	USD 0.34
Pectina	USD 32.65 /kg	0.003 Kg	USD 0.10
Ácido cítrico	USD 2.45 /kg	0.002 Kg	USD 0.00
Envases ponderados	USD 0.27 /Un	1.000 Un	USD 0.27
Total			USD 4.20/Kg

Tabla N°14: Costo de materia prima directa e indirecta por kilogramo de mermelada. Fuente: Elaboración propia.

7.3.4.2 Costos de servicios

Se estima que la dulcería representa el 25% de la factura eléctrica de la empresa y se consumen 17 toneladas de vapor por cada vuelta de fabricación, equivalentes a 800m³ de gas natural. Por lo tanto, el costo de servicios para la fabricación de mermelada será el siguiente:

Costo m ³ gas natural	USD 0.07
Costo MWh	USD 69.71
Consumo de gas natural	0.47 m ³ /Kg
Consumo de MWh	0.005 MWh/Kg
Total	USD 0.38 /kg

Tabla N°15: Costo de servicios por kilogramo de mermelada. Fuente: Elaboración propia.

7.4 Escenario intermedio

Dentro del escenario intermedio, se debe alcanzar un volumen de venta que permita operar en los niveles de actividad previstos respecto de la capacidad máxima de producción, detallados a continuación para los siguientes cinco años:

Año	Capacidad utilizada	Producción (toneladas/año)	Ingresos (USD)
0	0%	0.00	0.00M USD
1	50%	5,100.00	30.88M USD
2	60%	6,120.00	37.05M USD
3	70%	7,140.00	43.23M USD
4	80%	8,160.00	49.41M USD
5	85%	8,670.00	52.49M USD
Ingreso Total			213.06M USD

Tabla N°16: Ingreso por ventas durante los primeros cinco años. Fuente: Elaboración propia.

7.4.1 Viabilidad económico - financiera

Para realizar un análisis de la viabilidad económico – financiera del proyecto, se procede a evaluar la contribución marginal, el punto de equilibrio, el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y un análisis de sensibilidad junto con un cuadro del flujo de fondos que genera el negocio y el costo de capital promedio ponderado (WACC) que sería razonable aplicar, en función del riesgo.

7.4.1.1 Contribución marginal

La contribución marginal representa la diferencia entre el precio de venta y el costo unitario de venta. En este caso la contribución marginal es:

Precio de venta (descontado costo logístico)	USD 6.05/Kg
Costo unitario de venta	USD 4.58/Kg
Contribución marginal	USD 1.47/Kg

Tabla N°17: Contribución marginal. Fuente: Elaboración propia.

7.4.1.2 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio representa el volumen de ventas necesario para igualar la sumatoria de costos fijos y variables. Para obtener el punto de equilibrio en unidades, se procede a dividir el monto de costos fijos (incluidas las amortizaciones) por la contribución marginal, tal como se expone a continuación.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos (incluidas las amortizaciones)}}{\text{Contribución Marginal}}$$

Siendo la Contribución Marginal, la diferencia entre el precio promedio de venta y el costo variable unitario.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{USD } 1.460.000 + \text{USD } 100.000}{\text{USD } 1,47}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 1.061.225 \text{ Unidades}$$

Para el cálculo de las amortizaciones se tomó el valor estimado de los equipos (USD 1.000.000) considerando una vida útil de 10 años, suponiendo una amortización lineal del 10% anual.

7.4.1.3 Flujo de fondos

El flujo de fondos esperado del proyecto muestra la evolución prevista de los ingresos y egresos de dinero durante el período de proyección. Este análisis nos permite verificar las necesidades de fondos que demanda la operación, evaluar la creación de valor (mediante el VAN) y el ritmo de generación de riqueza (con el cálculo de la TIR).

Para el cálculo del flujo de fondos, además de los ítems de ingresos, costos y gastos mencionados anteriormente, se requiere determinar la necesidad de capital de trabajo que demandará el proyecto. En función de las políticas de cobro y pago de la empresa, se estima un capital de trabajo equivalente al 5% de las ventas anuales (resultante de la sumatoria de las cuentas por cobrar e inventarios, restando las cuentas por pagar).

El flujo de fondos esperado del proyecto se puede observar a continuación:

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
Ingreso por ventas	0.00M USD	30.88M USD	37.05M USD	43.23M USD	49.41M USD	52.49M USD	
Costos variables	0.00M USD	-23.37M USD	-28.04M USD	-32.72M USD	-37.39M USD	-39.73M USD	
Impuesto a ingresos brutos (3%)	0.00M USD	-0.93M USD	-1.11M USD	-1.30M USD	-1.48M USD	-1.57M USD	
Impuesto al cheque (1,2%)	0.00M USD	-0.37M USD	-0.44M USD	-0.52M USD	-0.59M USD	-0.63M USD	
Utilidad Bruta	0.00M USD	6.21M USD	7.45M USD	8.70M USD	9.94M USD	10.56M USD	
Costos fijos	0.00M USD	-1.46M USD	-1.74M USD	-2.01M USD	-2.29M USD	-2.43M USD	
Amortización	0.00M USD	-0.10M USD	-0.10M USD	-0.10M USD	-0.10M USD	-0.10M USD	
Utilidad antes de impuestos	0.00M USD	4.65M USD	5.62M USD	6.58M USD	7.55M USD	8.03M USD	
Impuesto a las ganancias (35%)	0.00M USD	-1.63M USD	-1.97M USD	-2.30M USD	-2.64M USD	-2.81M USD	
Utilidad después de impuestos	0.00M USD	3.02M USD	3.65M USD	4.28M USD	4.90M USD	5.22M USD	
Inversión inicial	-1.00M USD	0.00M USD	0.00M USD	0.00M USD	0.00M USD	0.00M USD	
Capital de trabajo	0.00M USD	-1.54M USD	-0.31M USD	-0.31M USD	-0.31M USD	-0.15M USD	
Amortización	0.00M USD	0.10M USD	0.10M USD	0.10M USD	0.10M USD	0.10M USD	
Flujo de fondos	-1.00M USD	1.58M USD	3.44M USD	4.07M USD	4.70M USD	5.16M USD	30.92M USD

Tabla N°18: Flujos de fondos. Fuente: Elaboración propia.

7.4.1.4 Valor actual neto

El valor actual neto trae al presente todos los flujos de caja futuros para determinar si el proyecto generará valor. Según el modelo, el criterio de decisión sería el siguiente: siempre que el valor actual de los flujos de fondos futuros sea positivo se debe invertir en el proyecto.

Para poder aplicar el modelo, se debe previamente determinar el valor de costo de capital de la empresa, que será la tasa a la cual se descontaran los flujos esperados para traerlos a valor actual.

A continuación, se puede observar el cálculo realizado para determinar el costo de capital aplicable al proyecto, en función de empresas comparables.

Tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	3,8%	<i>Rendimiento Bono Americano a 10 años, 22/11/2022 (datos macro)</i>
Prima por riesgo país	9,6%	<i>Fuente: datos macro. Promedio 2015-2021</i>
Prima de riesgo de mercado	4,7%	<i>Fuente: Damodaran - promedio histórico</i>
Beta sin apalancar	94,0%	<i>Fuente: Damodaran - Mayoristas de Alimentos - Promedio 2016-2021</i>
Ratio deuda / PN	33,3%	
Beta apalancada	114,4%	
Prima de Mercado Ajustada	5,4%	
Costo del capital	18,9%	
<hr/>		
Tasa libre de riesgo	3,8%	
Prima por riesgo país	9,6%	
Spread de crédito	2,0%	<i>Spread estimado de tasas entre bonos corporativos y bonos soberanos.</i>
Tasa impositiva efectiva	35,0%	
Costo de la deuda (antes de imp.)	15,5%	
Costo de la deuda (desp de imp.)	10,1%	
<hr/>		
Deuda / (PN + Deuda)	25,0%	<i>Propuesto</i>
<hr/>		
WACC	16,7%	

Suponiendo que el flujo que genera el proyecto en el año 5 se mantendrá a perpetuidad y descontando el flujo de fondos proyectado a una tasa del 16,7% (costo promedio ponderado del capital) se determina el Valor Actual Neto del proyecto, que asciende a la suma de USD 19 M.

Independientemente de la posibilidad de la empresa de acceder a financiamiento con tasa preferencial subsidiada, el proyecto no sería realizado en caso de tener que afrontarlo con capital propio.

7.4.1.5 Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno (TIR) es la rentabilidad que se espera obtener de una determinada inversión, contabilizando los rendimientos futuros esperados. Según el modelo, la TIR debe ser superior a la tasa de costo de capital de la empresa para invertir en el proyecto.

La tasa interna de retorno del proyecto bajo análisis es del 223%, cabe aclarar que el altísimo nivel de rentabilidad que promete este proyecto está vinculado con el aprovechamiento que el mismo hace de las instalaciones y capacidades actuales de la empresa. Como recomienda la teoría, para decidir sobre la conveniencia de la incorporación del proyecto a la cartera de negocios de la empresa se realizó un análisis de flujos incrementales, donde la única inversión que demandaría el proyecto sería la vinculada con las máquinas a adquirir, y de esta forma, le permite potenciar su rendimiento a través de la utilización del resto de las inversiones (planta, red logística, estructura de gestión, etc.) actuales de la empresa.

7.4.1.6 Análisis de sensibilidad

Se procede a evaluar la sensibilidad del VAN con una tabla de doble entrada dónde varía la tasa de descuento utilizada y el nivel de actividad proyectado. Respecto a este último, un 100% se corresponde con un nivel de actividad exactamente igual al proyectado.

		Nivel de Actividad (% de ventas previstas)							
		50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%
Tasa de Descuento	10.0%	13.2	16.1	18.9	21.8	24.6	27.5	30.3	33.2
	13.0%	11.2	13.7	16.1	18.5	21.0	23.4	25.8	28.3
	16.7%	9.2	11.3	13.3	15.3	17.3	19.4	21.4	23.4
	20.0%	7.8	9.5	11.3	13.0	14.7	16.5	18.2	19.9
	23.0%	6.7	8.2	9.7	11.3	12.8	14.3	15.8	17.3
	26.0%	5.8	7.1	8.5	9.8	11.1	12.4	13.8	15.1
	30.0%	4.8	5.9	7.1	8.2	9.3	10.4	11.5	12.7

Tabla N°19: Análisis de sensibilidad del VAN. Fuente: Elaboración propia.

Se puede inferir que el valor actual neto estará dentro de los valores sombreados con una tasa de descuento entre el 13% y el 23% y un nivel de actividad entre el 80% y el 110%.

En el caso de la TIR, la tabla solo tiene en cuenta la variación en los niveles de actividad.

Nivel de Actividad (% de ventas previstas)							
50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%
125%	146%	166%	185%	204%	223%	241%	259%

Tabla N°20: Análisis de sensibilidad de la TIR. Fuente: Elaboración propia.

Como ya ha sido mencionado, la TIR tendrá un alto valor incluso con un mal nivel de actividad debido a la baja inversión requerida para llevar a cabo el proyecto.

7.5 Escenario de crisis

Se proyectan los siguientes niveles de actividad para realizar la evaluación:

Año	Nivel de actividad	Producción (toneladas/año)	Ingresos (USD)
0	0%	0.00	0.00M USD
1	10%	1,020.00	6.18M USD
2	20%	2,040.00	12.35M USD
3	30%	3,060.00	18.53M USD
4	40%	4,080.00	24.70M USD
5	50%	5,100.00	30.88M USD
Ingreso Total			92.64M USD

Tabla N°21: Ingreso por ventas durante los primeros cinco años en un escenario no favorable. Fuente: Elaboración propia.

7.5.1 Flujo de fondos

El flujo de fondos proyectado en este escenario se puede observar a continuación:

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
Ingreso por ventas	0.00M USD	6.18M USD	12.35M USD	18.53M USD	24.70M USD	30.88M USD	
Costos variables	0.00M USD	-4.67M USD	-9.35M USD	-14.02M USD	-18.70M USD	-23.37M USD	
Impuesto a ingresos brutos (3%)	0.00M USD	-0.19M USD	-0.37M USD	-0.56M USD	-0.74M USD	-0.93M USD	
Impuesto al cheque (1,2%)	0.00M USD	-0.07M USD	-0.15M USD	-0.22M USD	-0.30M USD	-0.37M USD	
Utilidad Bruta	0.00M USD	1.24M USD	2.48M USD	3.73M USD	4.97M USD	6.21M USD	
Costos fijos	0.00M USD	-0.35M USD	-0.63M USD	-0.90M USD	-1.18M USD	-1.46M USD	
Amortización	0.00M USD	-0.10M USD	-0.10M USD	-0.10M USD	-0.10M USD	-0.10M USD	
Utilidad antes de impuestos	0.00M USD	0.80M USD	1.76M USD	2.72M USD	3.69M USD	4.65M USD	
Impuesto a las ganancias (35%)	0.00M USD	-0.28M USD	-0.62M USD	-0.95M USD	-1.29M USD	-1.63M USD	
Utilidad después de impuesto:	0.00M USD	0.52M USD	1.14M USD	1.77M USD	2.40M USD	3.02M USD	
Inversión inicial	-1.00M USD	0.00M USD	0.00M USD	0.00M USD	0.00M USD	0.00M USD	
Capital de trabajo	0.00M USD	-0.31M USD	-0.31M USD	-0.31M USD	-0.31M USD	-0.31M USD	
Amortización	0.00M USD	0.10M USD	0.10M USD	0.10M USD	0.10M USD	0.10M USD	
Flujo de fondos	-1.00M USD	0.31M USD	0.93M USD	1.56M USD	2.19M USD	2.82M USD	16.86M USD

Tabla N°22: Flujo de fondos en un escenario no favorable. Fuente: Elaboración propia.

7.5.2 Valor actual neto

Manteniendo la suposición que el flujo que genera el proyecto en el año 5 se mantendrá a perpetuidad y descontando el flujo de fondos proyectado a una tasa del 16,7% (costo promedio ponderado del capital) se determina el Valor Actual Neto del proyecto en un escenario menos favorable, que asciende a la suma de USD 9 M.

7.5.3 Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno en un escenario desfavorable es del 85%, siendo aún un valor considerablemente alto por lo expuesto anteriormente en el cálculo de la tasa interna de retorno en un escenario favorable.

7.6 Conclusión del estudio económico-financiero

Podemos concluir que dado el aprovechamiento que el proyecto hace de las inversiones actuales de la empresa (planta, red logística, equipo de gestión), le permite a la compañía obtener un flujo de ingresos adicionales muy significativo con bajo nivel de inversión incremental, la cual se limita a la adquisición de las máquinas de producción.

La implementación del proyecto le permitiría a la empresa incrementar su valor (entre USD 19 M en un escenario favorable y USD 9 M en un escenario no favorable) con un negocio que le promete un altísimo nivel de rentabilidad sobre la inversión a realizar y con riesgo relativamente acotado, dado que se destinará principalmente a los clientes de la industria alfajorera que actualmente posee la empresa.

8 Plan de puesta en marcha

La puesta en marcha de la nueva línea de mermeladas de Vacalin, que transcurre durante el año 0 dónde no hay ventas, se encuadra dentro del siguiente esquema:

Name	Begin date	End date	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
Autorización ANMAT	1	6	■												
Compra de equipos	1	1	■												
Instalación de equipos	2	5		■											
Contacto proveedores	6	6						■							
Acuerdo alfajoreras	7	8							■						
Definición logística	9	9									■				
Promoción redes sociales	10	11											■		
Promoción locales propios	10	11											■		
Pruebas de prod.	10	12											■		

Tabla N°23: Plan de puesta en marcha. Fuente: Elaboración propia.

Para el inicio del año 1 los contratos con las empresas alfajoreras ya deben estar acordados, las pruebas productivas realizadas y los espacios en los locales con las cartelerías pertinentes asegurados. El primer año con la línea funcionando comienza con el máximo nivel de fabricación posible por lo tanto el departamento comercial deberá comprometer todo su esfuerzo por lograr que el circuito de ventas comience a rodar y se genere la inercia propia del negocio.

8.1 Autorización ANMAT

El departamento de calidad y laboratorio debe realizar las gestiones pertinentes ante el ente regulador de alimentos (ANMAT), obteniendo los permisos de fabricación de los nuevos productos.

8.2 Compra e instalación de equipos

La mayor parte de este período estará dedicada a la instalación del set de pailas dentro de la dulcería existente. Es necesario que coordinar el trabajo de instalación con la producción para no comprometer los productos desde un punto de vista de inocuidad alimenticia.

Desde el punto de vista de las empresas alfajoreras, el equipo a adquirir para producir alfajores de fruta será prácticamente nulo, debido a la posibilidad de compartir la maquinaria existente. En caso de que se proyecte instalar una nueva línea de producción, por falta de capacidad ociosa o por decisión estratégica, los costos incrementales asociados serán aproximadamente de USD 36.000.

Equipo	Precio
Dosificadora de relleno	USD 6.700,0,
Envasadora	USD 9.380,00
Bañadora	USD 16.080,00
Túnel de frío	USD 4.020,00
Total	USD 36.180,00

Tabla 24: Costo incremental línea de alfajores. Fuente: Elaboración propia.

8.3 Contacto con proveedores y clientes

Los circuitos de compra y venta deben ser establecidos de forma precisa para poder operar la planta con la economía de escala definida. El área de supply chain debe coordinar la recepción de pedidos de los clientes con el abastecimiento por parte de los proveedores, logrando una sinergia que permita una reducción de los costos de adquisición y logística.

8.4 Logística

Se debe planificar con cuanto inventario contará cada local, que días se realizará el abastecimiento de estos, como serán las entregas a clientes alfajoreros y la recolección de tambores. De esta forma el costo logístico tendrá un menor impacto en los márgenes de rentabilidad.

8.5 Promoción

La promoción de la línea de mermeladas estará a cargo de la empresa de marketing con la que Vacalin opera actualmente. Además, será esta empresa quién complemente la recolección de información para mejorar el perfil del “Buyer Persona”.

8.6 Pruebas de producción

Deben ser realizadas dentro de las instalaciones de Vacalin como así también en las diversas plantas industriales de los clientes alfajoreros. De esta forma se reduce el riesgo de que el producto no sea apto para su utilización, incluso cumpliendo con todas las especificaciones técnicas.

9 Conclusiones

Luego analizar las condiciones propias del mercado de mermelada y del mercado de alfajores de fruta junto con un pormenorizado estudio de los equipos y el proceso productivo, es posible inferir que existe un nicho de mercado con alto potencial de negocio y riesgo acotado.

Como puntos salientes del análisis se enumeran las siguientes conclusiones y recomendaciones de implementación:

- Alcanzar los niveles de actividad previstos es clave para lograr la rentabilidad esperada del negocio. Los costos fijos previstos para la operación requieren monitorear la evolución de las ventas desde el lanzamiento hasta alcanzar el nivel de actividad objetivo, buscando la estabilidad de los niveles de producción como forma de controlar el costo unitario de producción.
- Maximizar la eficiencia del proceso para ampliar la presencia en el mercado. A través de un proceso eficiente se pueden ofrecer mejores condiciones de venta a los potenciales clientes.
- Realizar acuerdos con la planta de pectina en Tucumán, previos a la puesta en marcha del proyecto, para asegurar el abastecimiento, permitiría.
- Mantener una relación de precio y calidad acorde al mercado en el que se opera para evitar la sustitución del producto masivo por otra marca.
- Tratar a las industrias alfajoreras como socios y participarlos en el desarrollo de los productos. De esta forma se logrará una alta fidelización que elevará la barrera de entrada a otros competidores.

Para la implementación, puesta en marcha y desarrollo de la nueva línea se hacen las siguientes recomendaciones, adicionales a las indicadas en el plan de puesta en marcha:

- Utilizar lo producido durante las pruebas, siempre y cuando sea apto para consumo, para realizar degustaciones tanto de mermelada como de alfajores en los locales de Vacalín.
- Evaluar el rendimiento del negocio y planificar objetivos con un horizonte de tiempo móvil.
- Implementar un sistema de control en tiempo real para reaccionar rápidamente a los cambios en el mercado. Esto permite adaptarse de forma eficiente y mejorar la capacidad de previsión.
- Definir correctamente los puntos críticos de control para asegurar la calidad e inocuidad del producto.

Poniendo en práctica estas recomendaciones en conjunto con el plan de puesta en marcha, el plan de negocio será ejecutado con un riesgo considerablemente acotado.

10 Bibliografía

- 1 - Cooper, A. (1999). *The Inmates are Running the Asylum*. Indiana: Sams.
- 2 - Fuente: Banco de la Nación Argentina (bna.com.ar). Fecha de consulta, junio 2022.
- 3 - Fuente: <https://www.conservasava.com.ar>. Fecha de consulta junio de 2022/
- 4 - Fuente: lacasadelchef.net y www.ingenieriaima.com.co
- 5 - Fuente: Libor (bcra.gob.ar). Fecha de consulta, junio 2022.
- 6 - Fuente: www.pagina12.com.ar/234632-el-alfajor-guaymallen-un-membrillo-en-la-oscuridad
- 7 - Fuentes: <https://www.portalfruticola.com/> - <https://www.argentina.gob.ar/> - <https://www.mercadocentral.gob.ar/>. Fecha de consulta junio de 2022
- 8 - Fuentes: <https://www.portalfruticola.com/> - <https://www.argentina.gob.ar/> - <https://www.mercadocentral.gob.ar/>. Fecha de consulta junio de 2022
- 9 - Fuentes: <https://www.portalfruticola.com/> - <https://www.argentina.gob.ar/> - <https://www.mercadocentral.gob.ar/>. Fecha de consulta junio de 2022
- 10 - Handfield, R., & Nichols, E. (1999). *Introduction to Supply Chain Management*. Prentice Hall: Upper Saddle River.
- 11 - Humphrey, A. (1964). *Análisis FODA*. Stanford: Instituto de Investigación de Stanford.
- 12 - Kantar - Understand people, inspire growth
- 13 - Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- 14 - Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- 15 - Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

11 ANEXOS

11.1 Anexo I

Comercio	Marca	Tipo	Envase	Tamaño	Sabor	Precio	Precio / kg
Carrefour	Alco	Regular	Vidrio	454 g	Durazno	\$ 149.00	\$ 328.19
Carrefour	Alco	Regular	Vidrio	454 g	Frutilla	\$ 185.00	\$ 407.49
Carrefour	Alco	Light	Vidrio	390 g	Ciruela	\$ 169.00	\$ 433.33
Carrefour	Arcor	Regular	Vidrio	454 g	Ciruela	\$ 218.50	\$ 481.28
Carrefour	Arcor	Regular	Vidrio	454 g	Damasco	\$ 219.00	\$ 482.38
Carrefour	Arcor	Regular	Vidrio	454 g	Durazno	\$ 129.00	\$ 284.14
Carrefour	Arcor	Regular	Vidrio	454 g	Frutilla	\$ 303.00	\$ 667.40
Carrefour	Arcor	Regular	Vidrio	454 g	Naranja	\$ 226.00	\$ 497.80
Carrefour	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Ciruela	\$ 188.50	\$ 483.33
Carrefour	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Damasco	\$ 257.00	\$ 658.97
Carrefour	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 257.00	\$ 658.97
Carrefour	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 384.00	\$ 984.62
Carrefour	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Naranja	\$ 257.00	\$ 658.97
Carrefour	Cabaña Mico	Regular	Vidrio	380 g	Frambuesa	\$ 499.00	\$ 1,313.16
Carrefour	Cormillot	Light	Vidrio	390 g	Ciruela	\$ 247.50	\$ 634.62
Carrefour	Cormillot	Light	Vidrio	390 g	Damasco	\$ 247.50	\$ 634.62
Carrefour	Cormillot	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 247.50	\$ 634.62
Carrefour	Cormillot	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 244.00	\$ 625.64
Carrefour	Cormillot	Light	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 306.50	\$ 785.90
Carrefour	Cormillot	Light	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 294.00	\$ 753.85
Carrefour	Cormillot	Light	Vidrio	390 g	Membrillo	\$ 247.50	\$ 634.62
Carrefour	Cormillot	Light	Vidrio	390 g	Naranja	\$ 247.50	\$ 634.62
Carrefour	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	330 g	Arándanos	\$ 412.00	\$ 1,248.48
Carrefour	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	400 g	Arándanos	\$ 435.00	\$ 1,087.50
Carrefour	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	400 g	Arándanos	\$ 430.50	\$ 1,076.25
Carrefour	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	400 g	Ciruela	\$ 435.00	\$ 1,087.50
Carrefour	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	330 g	Durazno	\$ 412.00	\$ 1,248.48
Carrefour	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	400 g	Durazno	\$ 435.00	\$ 1,087.50
Carrefour	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	400 g	Durazno	\$ 430.50	\$ 1,076.25
Carrefour	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	330 g	Frutilla	\$ 412.00	\$ 1,248.48
Carrefour	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	400 g	Frutilla	\$ 435.00	\$ 1,087.50
Carrefour	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	400 g	Frutilla	\$ 336.00	\$ 840.00
Carrefour	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	330 g	Frutos Rojos	\$ 412.00	\$ 1,248.48
Carrefour	Dulcor	Regular	Vidrio	454 g	Ciruela	\$ 226.00	\$ 497.80
Carrefour	Dulcor	Regular	Vidrio	454 g	Durazno	\$ 247.50	\$ 545.15
Carrefour	Dulcor	Regular	Plástico	500 g	Durazno	\$ 93.00	\$ 186.00
Carrefour	El Brocal	Regular	Vidrio	420 g	Ciruela	\$ 426.00	\$ 1,014.29

Carrefour	El Brocal	Regular	Vidrio	420 g	Durazno	\$ 461.00	\$ 1,097.62
Carrefour	El Brocal	Regular	Vidrio	420 g	Frutilla	\$ 429.00	\$ 1,021.43
Carrefour	El Brocal	Regular	Vidrio	420 g	Higo	\$ 426.00	\$ 1,014.29
Carrefour	El Brocal	Regular	Vidrio	420 g	Naranja	\$ 461.00	\$ 1,097.62
Carrefour	El Brocal	Light	Vidrio	400 g	Ciruela	\$ 514.50	\$ 1,286.25
Carrefour	El Brocal	Light	Vidrio	400 g	Durazno	\$ 556.50	\$ 1,391.25
Carrefour	El Brocal	Light	Vidrio	400 g	Naranja	\$ 556.00	\$ 1,390.00
Carrefour	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Ciruela	\$ 209.16	\$ 460.70
Carrefour	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Damasco	\$ 268.00	\$ 590.31
Carrefour	La Campagnola	Regular	Vidrio	380 g	Durazno	\$ 401.00	\$ 1,055.26
Carrefour	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Durazno	\$ 149.04	\$ 328.28
Carrefour	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Frutilla	\$ 422.00	\$ 929.52
Carrefour	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Membrillo	\$ 422.00	\$ 929.52
Carrefour	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Ciruela	\$ 182.16	\$ 467.08
Carrefour	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Damasco	\$ 283.00	\$ 725.64
Carrefour	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 236.00	\$ 605.13
Carrefour	La Patagonia	Regular	Vidrio	260 g	Arándanos	\$ 508.50	\$ 1,955.77
Carrefour	Las Brisas	Regular	Vidrio	260 g	Arándanos	\$ 465.00	\$ 1,788.46
Carrefour	Las Brisas	Regular	Vidrio	260 g	Frutilla	\$ 465.00	\$ 1,788.46
Carrefour	Las Brisas	Regular	Vidrio	260 g	Frutos Rojos	\$ 465.00	\$ 1,788.46
Carrefour	Las Brisas	Regular	Vidrio	240 g	Manzana	\$ 510.00	\$ 2,125.00
Carrefour	Las Brisas	Regular	Vidrio	240 g	Naranja	\$ 465.00	\$ 1,937.50
Carrefour	Las Brisas	Regular	Vidrio	240 g	Pera	\$ 510.00	\$ 2,125.00
Carrefour	Las Brisas	Light	Vidrio	240 g	Arándanos	\$ 510.00	\$ 2,125.00
Carrefour	Las Brisas	Light	Vidrio	240 g	Frutilla	\$ 510.00	\$ 2,125.00
Carrefour	Marca Propia	Regular	Vidrio	454 g	Durazno	\$ 195.00	\$ 429.52
Carrefour	Marca Propia	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 197.00	\$ 505.13
Carrefour	Marca Propia	Light	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 249.00	\$ 638.46
Carrefour	Noel	Regular	Vidrio	454 g	Durazno	\$ 119.25	\$ 262.67
Carrefour	Orieta	Regular	Vidrio	400 g	Ciruela	\$ 222.00	\$ 555.00
Carrefour	Orieta	Regular	Vidrio	400 g	Damasco	\$ 222.00	\$ 555.00
Carrefour	Orieta	Regular	Vidrio	400 g	Durazno	\$ 222.00	\$ 555.00
Carrefour	Orieta	Regular	Vidrio	400 g	Frutilla	\$ 288.00	\$ 720.00
Carrefour	Orieta	Light	Vidrio	350 g	Ciruela	\$ 229.05	\$ 654.43
Carrefour	Orieta	Light	Vidrio	350 g	Damasco	\$ 229.05	\$ 654.43
Carrefour	Orieta	Light	Vidrio	350 g	Durazno	\$ 229.05	\$ 654.43
Carrefour	Orieta	Light	Vidrio	350 g	Frutilla	\$ 293.50	\$ 838.57
Carrefour	Orieta	Light	Vidrio	340 g	Naranja	\$ 309.45	\$ 910.15
Carrefour	Patagonia Berries	Regular	Vidrio	352 g	Arándanos	\$ 614.50	\$ 1,745.74
Carrefour	Patagonia Berries	Regular	Vidrio	352 g	Frambuesa	\$ 623.00	\$ 1,769.89
Carrefour	Patagonia Berries	Regular	Vidrio	352 g	Frambuesa	\$ 532.60	\$ 1,513.07
Carrefour	Patagonia Berries	Regular	Vidrio	352 g	Frutilla	\$ 614.50	\$ 1,745.74
Carrefour	Patagonia Berries	Regular	Vidrio	265 g	Frutos Rojos	\$ 628.50	\$ 2,371.70
Carrefour	Patagonia Berries	Regular	Vidrio	352 g	Frutos Rojos	\$ 614.50	\$ 1,745.74
Carrefour	Patagonia Berries	Regular	Vidrio	352 g	Rosa Mosqueta	\$ 614.50	\$ 1,745.74

Carrefour	Patagonia Berries	Light	Vidrio	265 g	Arándanos	\$ 628.50	\$ 2,371.70
Carrefour	Patagonia Berries	Light	Vidrio	265 g	Frambuesa	\$ 628.50	\$ 2,371.70
Carrefour	Patagonia Berries	Light	Vidrio	365 g	Frambuesa	\$ 571.25	\$ 1,565.07
Carrefour	Patagonia Berries	Light	Vidrio	265 g	Frutilla	\$ 628.50	\$ 2,371.70
Carrefour	Patagonia Berries	Light	Vidrio	265 g	Rosa Mosqueta	\$ 628.50	\$ 2,371.70
Carrefour	Schwartau	Regular	Vidrio	340 g	Frutilla	\$ 398.00	\$ 1,170.59
Coto	Arcor	Regular	Vidrio	454 g	Ciruela	\$ 136.74	\$ 301.19
Coto	Arcor	Regular	Vidrio	454 g	Damasco	\$ 259.70	\$ 572.03
Coto	Arcor	Regular	Vidrio	454 g	Durazno	\$ 139.35	\$ 306.94
Coto	Arcor	Regular	Vidrio	454 g	Frutilla	\$ 364.90	\$ 803.74
Coto	Arcor	Regular	Vidrio	454 g	Naranja	\$ 259.70	\$ 572.03
Coto	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Ciruela	\$ 199.81	\$ 512.33
Coto	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Damasco	\$ 283.19	\$ 726.13
Coto	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 288.65	\$ 740.13
Coto	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 283.20	\$ 726.15
Coto	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 429.00	\$ 1,100.00
Coto	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 392.65	\$ 1,006.79
Coto	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Naranja	\$ 288.65	\$ 740.13
Coto	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Naranja	\$ 283.20	\$ 726.15
Coto	Bonne Maman	Regular	Vidrio	370 g	Arándanos	\$ 1,050.50	\$ 2,839.19
Coto	Bonne Maman	Regular	Vidrio	370 g	Durazno	\$ 1,050.50	\$ 2,839.19
Coto	Bonne Maman	Regular	Vidrio	370 g	Frambuesa	\$ 1,050.50	\$ 2,839.19
Coto	Bonne Maman	Regular	Vidrio	370 g	Frutilla	\$ 1,050.50	\$ 2,839.19
Coto	Bonne Maman	Regular	Vidrio	370 g	Frutos Rojos	\$ 1,050.50	\$ 2,839.19
Coto	Bonne Maman	Regular	Vidrio	370 g	Grosella	\$ 1,050.50	\$ 2,839.19
Coto	Bonne Maman	Regular	Vidrio	370 g	Higo	\$ 1,050.50	\$ 2,839.19
Coto	Bonne Maman	Regular	Vidrio	370 g	Naranja	\$ 1,050.50	\$ 2,839.19
Coto	Caroyense	Regular	Vidrio	454 g	Damasco	\$ 308.65	\$ 679.85
Coto	Caroyense	Regular	Vidrio	454 g	Naranja	\$ 308.65	\$ 679.85
Coto	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	300 g	Arándanos	\$ 482.90	\$ 1,609.67
Coto	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	400 g	Arándanos	\$ 473.55	\$ 1,183.88
Coto	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	400 g	Arándanos	\$ 469.75	\$ 1,174.38
Coto	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	400 g	Ciruela	\$ 473.55	\$ 1,183.88
Coto	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	400 g	Ciruela	\$ 473.55	\$ 1,183.88
Coto	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	300 g	Durazno	\$ 473.55	\$ 1,578.50
Coto	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	400 g	Durazno	\$ 459.70	\$ 1,149.25
Coto	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	400 g	Durazno	\$ 459.70	\$ 1,149.25
Coto	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	300 g	Frutilla	\$ 473.55	\$ 1,578.50
Coto	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	400 g	Frutilla	\$ 473.55	\$ 1,183.88
Coto	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	400 g	Frutilla	\$ 459.70	\$ 1,149.25
Coto	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	280 g	Frutos Rojos	\$ 473.55	\$ 1,691.25
Coto	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	400 g	Frutos Rojos	\$ 482.90	\$ 1,207.25
Coto	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	400 g	Frutos Rojos	\$ 467.50	\$ 1,168.75
Coto	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	300 g	Higo	\$ 473.55	\$ 1,578.50
Coto	Dulcor	Regular	Plástico	420 g	Durazno	\$ 121.19	\$ 288.55

Coto	El Brocal	Regular	Vidrio	420 g	Arándanos	\$ 701.30	\$ 1,669.76
Coto	El Brocal	Regular	Vidrio	420 g	Ciruela	\$ 519.05	\$ 1,235.83
Coto	El Brocal	Regular	Vidrio	420 g	Durazno	\$ 519.05	\$ 1,235.83
Coto	El Brocal	Regular	Vidrio	420 g	Frutilla	\$ 661.55	\$ 1,575.12
Coto	El Brocal	Regular	Vidrio	420 g	Higo	\$ 519.05	\$ 1,235.83
Coto	El Brocal	Regular	Vidrio	420 g	Naranja	\$ 519.05	\$ 1,235.83
Coto	El Brocal	Light	Vidrio	400 g	Ciruela	\$ 639.85	\$ 1,599.63
Coto	El Brocal	Light	Vidrio	400 g	Durazno	\$ 639.85	\$ 1,599.63
Coto	El Brocal	Light	Vidrio	400 g	Frutilla	\$ 777.00	\$ 1,942.50
Coto	El Brocal	Light	Vidrio	400 g	Naranja	\$ 639.85	\$ 1,599.63
Coto	Emeth	Regular	Vidrio	454 g	Ciruela	\$ 268.90	\$ 592.29
Coto	Emeth	Regular	Plástico	420 g	Ciruela	\$ 156.50	\$ 372.62
Coto	Emeth	Regular	Vidrio	454 g	Durazno	\$ 268.90	\$ 592.29
Coto	Emeth	Regular	Plástico	420 g	Durazno	\$ 89.60	\$ 213.33
Coto	Emeth	Regular	Vidrio	454 g	Frambuesa	\$ 311.15	\$ 685.35
Coto	Emeth	Regular	Vidrio	450 g	Frutilla	\$ 298.00	\$ 662.22
Coto	Emeth	Regular	Plástico	420 g	Frutilla	\$ 101.98	\$ 242.81
Coto	Emeth	Regular	Vidrio	454 g	Frutos Rojos	\$ 311.15	\$ 685.35
Coto	Emeth	Regular	Vidrio	454 g	Maracuya	\$ 330.70	\$ 728.41
Coto	Emeth	Light	Vidrio	390 g	Arándanos	\$ 339.10	\$ 869.49
Coto	Emeth	Light	Plástico	420 g	Ciruela	\$ 164.30	\$ 391.19
Coto	Emeth	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 306.40	\$ 785.64
Coto	Emeth	Light	Plástico	420 g	Durazno	\$ 164.30	\$ 391.19
Coto	Emeth	Light	Vidrio	390 g	Frambuesa	\$ 342.25	\$ 877.56
Coto	Emeth	Light	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 337.40	\$ 865.13
Coto	Emeth	Light	Vidrio	390 g	Frutos Rojos	\$ 339.10	\$ 869.49
Coto	Emeth	Light	Vidrio	390 g	Maracuya	\$ 339.10	\$ 869.49
Coto	Emeth	Light	Vidrio	390 g	Naranja	\$ 306.40	\$ 785.64
Coto	Esnaola	Regular	Vidrio	454 g	Ciruela	\$ 225.40	\$ 496.48
Coto	Esnaola	Regular	Vidrio	454 g	Durazno	\$ 225.40	\$ 496.48
Coto	Esnaola	Regular	Vidrio	454 g	Frutilla	\$ 286.75	\$ 631.61
Coto	Esnaola	Regular	Vidrio	454 g	Naranja	\$ 225.40	\$ 496.48
Coto	Esnaola	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 255.90	\$ 656.15
Coto	Esnaola	Light	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 286.75	\$ 735.26
Coto	Favaloro	Regular	Vidrio	454 g	Durazno	\$ 308.65	\$ 679.85
Coto	Favaloro	Regular	Vidrio	454 g	Frutilla	\$ 402.30	\$ 886.12
Coto	Favaloro	Regular	Vidrio	454 g	Membrillo	\$ 402.30	\$ 886.12
Coto	Favaloro	Regular	Vidrio	454 g	Pera	\$ 308.65	\$ 679.85
Coto	Favaloro	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 308.65	\$ 791.41
Coto	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Arándanos	\$ 485.65	\$ 1,069.71
Coto	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Ciruela	\$ 221.71	\$ 488.35
Coto	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Damasco	\$ 303.05	\$ 667.51
Coto	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Durazno	\$ 160.96	\$ 354.54
Coto	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Frutos Rojos	\$ 485.65	\$ 1,069.71
Coto	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Naranja	\$ 157.98	\$ 347.97

Coto	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Arándanos	\$ 485.30	\$ 1,244.36
Coto	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Damasco	\$ 312.90	\$ 802.31
Coto	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 300.50	\$ 770.51
Coto	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 467.85	\$ 1,199.62
Coto	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 440.80	\$ 1,130.26
Coto	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Frutos Rojos	\$ 485.29	\$ 1,244.33
Coto	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Naranja	\$ 166.52	\$ 426.97
Coto	Mackays	Regular	Vidrio	340 g	Arándanos	\$ 799.00	\$ 2,350.00
Coto	Mackays	Regular	Vidrio	340 g	Cítrica	\$ 699.00	\$ 2,055.88
Coto	Mackays	Regular	Vidrio	340 g	Frambuesa	\$ 699.00	\$ 2,055.88
Coto	Mackays	Regular	Vidrio	340 g	Frutilla	\$ 699.00	\$ 2,055.88
Coto	Mackays	Regular	Vidrio	340 g	Jengibre	\$ 799.00	\$ 2,350.00
Coto	Mackays	Regular	Vidrio	340 g	Lima	\$ 699.00	\$ 2,055.88
Coto	Mackays	Regular	Vidrio	340 g	Limón	\$ 799.00	\$ 2,350.00
Coto	Mackays	Regular	Vidrio	340 g	Naranja	\$ 699.00	\$ 2,055.88
Coto	Mackays	Regular	Vidrio	340 g	Pomelo Rosado	\$ 699.00	\$ 2,055.88
Coto	Noel	Regular	Vidrio	454 g	Durazno	\$ 128.79	\$ 283.68
Coto	St Dalfou	Regular	Vidrio	284 g	Damasco	\$ 799.00	\$ 2,813.38
Coto	St Dalfou	Regular	Vidrio	284 g	Durazno	\$ 799.00	\$ 2,813.38
Coto	St Dalfou	Regular	Vidrio	284 g	Frambuesa	\$ 799.00	\$ 2,813.38
Coto	St Dalfou	Regular	Vidrio	284 g	Frutilla	\$ 799.00	\$ 2,813.38
Coto	St Dalfou	Regular	Vidrio	284 g	Frutos Rojos	\$ 799.00	\$ 2,813.38
Coto	St Dalfou	Regular	Vidrio	284 g	Higo	\$ 799.00	\$ 2,813.38
Coto	St Dalfou	Regular	Vidrio	284 g	Naranja	\$ 799.00	\$ 2,813.38
Disco	Alco	Regular	Plástico	454 g	Ciruela	\$ 100.00	\$ 220.26
Disco	Arcor	Regular	Vidrio	454 g	Ciruela	\$ 277.00	\$ 610.13
Disco	Arcor	Regular	Vidrio	454 g	Damasco	\$ 277.00	\$ 610.13
Disco	Arcor	Regular	Vidrio	454 g	Damasco	\$ 141.89	\$ 312.53
Disco	Arcor	Regular	Vidrio	454 g	Durazno	\$ 129.00	\$ 284.14
Disco	Arcor	Regular	Vidrio	454 g	Frutilla	\$ 353.00	\$ 777.53
Disco	Arcor	Regular	Vidrio	454 g	Naranja	\$ 274.00	\$ 603.52
Disco	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Ciruela	\$ 188.50	\$ 483.33
Disco	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 283.00	\$ 725.64
Disco	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 265.00	\$ 679.49
Disco	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 411.00	\$ 1,053.85
Disco	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 317.00	\$ 812.82
Disco	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Naranja	\$ 283.00	\$ 725.64
Disco	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Naranja	\$ 262.00	\$ 671.79
Disco	Cabaña Mico	Regular	Vidrio	454 g	Frutilla	\$ 660.00	\$ 1,453.74
Disco	Cabaña Mico	Regular	Vidrio	454 g	Rosa Mosqueta	\$ 510.00	\$ 1,123.35
Disco	Cabaña Mico	Light	Vidrio	380 g	Durazno	\$ 638.00	\$ 1,678.95
Disco	Cabaña Mico	Light	Vidrio	380 g	Frutos Rojos	\$ 628.00	\$ 1,652.63
Disco	Cabaña Mico	Light	Vidrio	380 g	Rosa Mosqueta	\$ 526.00	\$ 1,384.21
Disco	Canale	Regular	Vidrio	454 g	Durazno	\$ 174.00	\$ 383.26
Disco	Canale	Regular	Vidrio	454 g	Frutilla	\$ 150.00	\$ 330.40

Disco	Cormillot	Light	Vidrio	390 g	Ciruela	\$ 147.00	\$ 376.92
Disco	Cormillot	Light	Vidrio	390 g	Damasco	\$ 184.00	\$ 471.79
Disco	Cormillot	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 235.00	\$ 602.56
Disco	Cormillot	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 184.00	\$ 471.79
Disco	Cormillot	Light	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 215.00	\$ 551.28
Disco	Cormillot	Light	Vidrio	390 g	Higo	\$ 363.00	\$ 930.77
Disco	Cormillot	Light	Vidrio	390 g	Membrillo	\$ 171.00	\$ 438.46
Disco	Cormillot	Light	Vidrio	390 g	Naranja	\$ 176.00	\$ 451.28
Disco	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	300 g	Arándanos	\$ 437.00	\$ 1,456.67
Disco	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	300 g	Arándanos	\$ 414.00	\$ 1,380.00
Disco	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	300 g	Ciruela	\$ 421.00	\$ 1,403.33
Disco	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	300 g	Durazno	\$ 435.00	\$ 1,450.00
Disco	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	300 g	Durazno	\$ 406.00	\$ 1,353.33
Disco	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	300 g	Frutilla	\$ 441.00	\$ 1,470.00
Disco	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	300 g	Frutilla	\$ 414.00	\$ 1,380.00
Disco	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	300 g	Frutos Rojos	\$ 441.00	\$ 1,470.00
Disco	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	300 g	Frutos Rojos	\$ 430.00	\$ 1,433.33
Disco	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	300 g	Higo	\$ 406.00	\$ 1,353.33
Disco	Dulcor	Regular	Plástico	500 g	Ciruela	\$ 90.00	\$ 180.00
Disco	Dulcor	Regular	Plástico	500 g	Damasco	\$ 90.00	\$ 180.00
Disco	Dulcor	Regular	Vidrio	500 g	Durazno	\$ 147.00	\$ 294.00
Disco	Dulcor	Regular	Plástico	500 g	Durazno	\$ 102.00	\$ 204.00
Disco	Dulcor	Regular	Plástico	500 g	Naranja	\$ 117.00	\$ 234.00
Disco	Dulcor	Light	Plástico	420 g	Durazno	\$ 102.00	\$ 242.86
Disco	El Brocal	Regular	Vidrio	420 g	Ciruela	\$ 482.00	\$ 1,147.62
Disco	El Brocal	Regular	Vidrio	420 g	Durazno	\$ 482.00	\$ 1,147.62
Disco	El Brocal	Regular	Vidrio	420 g	Frutilla	\$ 598.00	\$ 1,423.81
Disco	El Brocal	Regular	Vidrio	420 g	Frutos Rojos	\$ 603.00	\$ 1,435.71
Disco	El Brocal	Regular	Vidrio	420 g	Higo	\$ 482.00	\$ 1,147.62
Disco	El Brocal	Regular	Vidrio	420 g	Naranja	\$ 482.00	\$ 1,147.62
Disco	El Brocal	Light	Vidrio	400 g	Ciruela	\$ 719.00	\$ 1,797.50
Disco	El Brocal	Light	Vidrio	400 g	Ciruela	\$ 598.00	\$ 1,495.00
Disco	El Brocal	Light	Vidrio	400 g	Durazno	\$ 609.00	\$ 1,522.50
Disco	El Brocal	Light	Vidrio	400 g	Frutilla	\$ 714.00	\$ 1,785.00
Disco	Frutas del Sur	Regular	Vidrio	245 g	Arándanos	\$ 473.00	\$ 1,930.61
Disco	Frutas del Sur	Regular	Vidrio	245 g	Frutilla	\$ 437.00	\$ 1,783.67
Disco	Frutas del Sur	Regular	Vidrio	245 g	Frutos Rojos	\$ 478.00	\$ 1,951.02
Disco	Frutas del Sur	Regular	Vidrio	245 g	Sauco	\$ 437.00	\$ 1,783.67
Disco	La Campagnola	Regular	Vidrio	390 g	Arándanos	\$ 477.00	\$ 1,223.08
Disco	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Arándanos	\$ 528.00	\$ 1,163.00
Disco	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Ciruela	\$ 209.16	\$ 460.70
Disco	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Damasco	\$ 330.00	\$ 726.87
Disco	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Durazno	\$ 149.04	\$ 328.28
Disco	La Campagnola	Regular	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 477.00	\$ 1,223.08
Disco	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Frutilla	\$ 509.00	\$ 1,121.15

Disco	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Frutos Rojos	\$ 522.00	\$ 1,149.78
Disco	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Naranja	\$ 330.00	\$ 726.87
Disco	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Tomate	\$ 271.00	\$ 596.92
Disco	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Ciruela	\$ 265.00	\$ 679.49
Disco	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Ciruela	\$ 182.16	\$ 467.08
Disco	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Damasco	\$ 308.00	\$ 789.74
Disco	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Damasco	\$ 270.00	\$ 692.31
Disco	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 294.00	\$ 753.85
Disco	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 267.00	\$ 684.62
Disco	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 432.00	\$ 1,107.69
Disco	La Vieja Fábrica	Regular	Vidrio	350 g	Frambuesa	\$ 448.00	\$ 1,280.00
Disco	La Vieja Fábrica	Regular	Vidrio	350 g	Frutilla	\$ 448.00	\$ 1,280.00
Disco	La Vieja Fábrica	Regular	Vidrio	350 g	Frutos Rojos	\$ 448.00	\$ 1,280.00
Disco	Las Brisas	Regular	Vidrio	260 g	Arándanos	\$ 561.00	\$ 2,157.69
Disco	Las Brisas	Regular	Vidrio	260 g	Arándanos	\$ 450.00	\$ 1,730.77
Disco	Las Brisas	Regular	Vidrio	260 g	Frutilla	\$ 445.00	\$ 1,711.54
Disco	Las Brisas	Regular	Vidrio	260 g	Frutos Rojos	\$ 556.00	\$ 2,138.46
Disco	Las Brisas	Regular	Vidrio	240 g	Naranja	\$ 540.00	\$ 2,250.00
Disco	Las Brisas	Regular	Vidrio	240 g	Pera	\$ 603.00	\$ 2,512.50
Disco	Las Brisas	Light	Vidrio	240 g	Arándanos	\$ 617.00	\$ 2,570.83
Disco	Las Brisas	Light	Vidrio	240 g	Frutilla	\$ 623.00	\$ 2,595.83
Disco	Las Brisas	Light	Vidrio	240 g	Frutos Rojos	\$ 623.00	\$ 2,595.83
Disco	Marca Propia	Regular	Vidrio	454 g	Ciruela	\$ 185.00	\$ 407.49
Disco	Marca Propia	Regular	Vidrio	454 g	Durazno	\$ 185.00	\$ 407.49
Disco	Marca Propia	Regular	Vidrio	454 g	Frutilla	\$ 247.00	\$ 544.05
Disco	Marca Propia	Light	Vidrio	390 g	Ciruela	\$ 205.00	\$ 525.64
Disco	Marca Propia	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 205.00	\$ 525.64
Disco	Marca Propia	Light	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 288.00	\$ 738.46
Disco	Noel	Regular	Vidrio	454 g	Ciruela	\$ 182.00	\$ 400.88
Disco	Noel	Regular	Vidrio	454 g	Damasco	\$ 182.00	\$ 400.88
Disco	Noel	Regular	Vidrio	454 g	Durazno	\$ 119.25	\$ 262.67
Disco	Noel	Regular	Vidrio	454 g	Frutilla	\$ 234.00	\$ 515.42
Disco	Noel	Regular	Vidrio	454 g	Naranja	\$ 149.00	\$ 328.19
Disco	Patagonia Berries	Regular	Vidrio	352 g	Arándanos	\$ 658.00	\$ 1,869.32
Disco	Patagonia Berries	Regular	Vidrio	352 g	Frambuesa	\$ 658.00	\$ 1,869.32
Disco	Patagonia Berries	Regular	Vidrio	352 g	Frutilla	\$ 658.00	\$ 1,869.32
Disco	Patagonia Berries	Regular	Vidrio	352 g	Frutos Rojos	\$ 658.00	\$ 1,869.32
Disco	Patagonia Berries	Regular	Vidrio	352 g	Sauco	\$ 613.00	\$ 1,741.48
Disco	Patagonia Berries	Light	Vidrio	265 g	Arándanos	\$ 589.00	\$ 2,222.64
Disco	Patagonia Berries	Light	Vidrio	265 g	Frambuesa	\$ 613.00	\$ 2,313.21
Disco	Patagonia Berries	Light	Vidrio	265 g	Frambuesa	\$ 588.00	\$ 2,218.87
Disco	Patagonia Berries	Light	Vidrio	265 g	Frutilla	\$ 600.00	\$ 2,264.15
Disco	Patagonia Berries	Light	Vidrio	265 g	Frutos Rojos	\$ 647.00	\$ 2,441.51
Disco	Patagonia Berries	Light	Vidrio	265 g	Rosa Mosqueta	\$ 613.00	\$ 2,313.21
Disco	Patagonia Berries	Light	Vidrio	352 g	Rosa Mosqueta	\$ 652.00	\$ 1,852.27

Disco	Schwartau	Regular	Vidrio	340 g	Cereza	\$ 432.00	\$ 1,270.59
Disco	Schwartau	Regular	Vidrio	340 g	Ciruela	\$ 436.00	\$ 1,282.35
Disco	Schwartau	Regular	Vidrio	340 g	Damasco	\$ 436.00	\$ 1,282.35
Disco	Schwartau	Regular	Vidrio	340 g	Frambuesa	\$ 514.00	\$ 1,511.76
Disco	Schwartau	Regular	Vidrio	340 g	Frambuesa	\$ 432.00	\$ 1,270.59
Disco	Schwartau	Regular	Vidrio	340 g	Frutilla	\$ 432.00	\$ 1,270.59
Disco	Schwartau	Regular	Vidrio	340 g	Frutos Rojos	\$ 473.00	\$ 1,391.18
Disco	Schwartau	Regular	Vidrio	340 g	Grosella	\$ 436.00	\$ 1,282.35
MásOnline	Arcor	Regular	Vidrio	454 g	Ciruela	\$ 136.74	\$ 301.19
MásOnline	Arcor	Regular	Vidrio	454 g	Damasco	\$ 251.00	\$ 552.86
MásOnline	Arcor	Regular	Vidrio	454 g	Naranja	\$ 258.00	\$ 568.28
MásOnline	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Ciruela	\$ 199.81	\$ 512.33
MásOnline	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 278.00	\$ 712.82
MásOnline	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 265.00	\$ 679.49
MásOnline	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 415.00	\$ 1,064.10
MásOnline	Cabaña Mico	Regular	Vidrio	454 g	Arándanos	\$ 425.00	\$ 936.12
MásOnline	Cormillot	Light	Vidrio	390 g	Damasco	\$ 287.00	\$ 735.90
MásOnline	Cormillot	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 355.24	\$ 910.87
MásOnline	Cormillot	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 248.24	\$ 636.51
MásOnline	Cormillot	Light	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 428.00	\$ 1,097.44
MásOnline	Cormillot	Light	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 328.49	\$ 842.28
MásOnline	Cormillot	Light	Vidrio	390 g	Membrillo	\$ 267.00	\$ 684.62
MásOnline	Cormillot	Light	Vidrio	390 g	Naranja	\$ 248.24	\$ 636.51
MásOnline	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	300 g	Arándanos	\$ 471.00	\$ 1,570.00
MásOnline	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	300 g	Durazno	\$ 461.00	\$ 1,536.67
MásOnline	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	400 g	Durazno	\$ 478.00	\$ 1,195.00
MásOnline	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	300 g	Frutilla	\$ 462.00	\$ 1,540.00
MásOnline	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	400 g	Frutos Rojos	\$ 488.00	\$ 1,220.00
MásOnline	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	300 g	Higo	\$ 415.00	\$ 1,383.33
MásOnline	Dulcor	Regular	Vidrio	454 g	Ciruela	\$ 226.84	\$ 499.65
MásOnline	Dulcor	Regular	Vidrio	454 g	Damasco	\$ 226.84	\$ 499.65
MásOnline	Dulcor	Regular	Vidrio	454 g	Durazno	\$ 264.29	\$ 582.14
MásOnline	Dulcor	Regular	Plástico	500 g	Durazno	\$ 107.00	\$ 214.00
MásOnline	Dulcor	Regular	Vidrio	454 g	Frutilla	\$ 274.99	\$ 605.70
MásOnline	Dulcor	Light	Vidrio	390 g	Ciruela	\$ 248.24	\$ 636.51
MásOnline	Dulcor	Light	Plástico	420 g	Durazno	\$ 128.00	\$ 304.76
MásOnline	El Brocal	Regular	Vidrio	420 g	Naranja	\$ 478.00	\$ 1,138.10
MásOnline	Emeth	Regular	Plástico	420 g	Ciruela	\$ 137.00	\$ 326.19
MásOnline	Emeth	Regular	Plástico	420 g	Durazno	\$ 89.60	\$ 213.33
MásOnline	Emeth	Regular	Plástico	420 g	Frutilla	\$ 101.98	\$ 242.81
MásOnline	Emeth	Light	Plástico	420 g	Ciruela	\$ 152.00	\$ 361.90
MásOnline	Emeth	Light	Plástico	420 g	Durazno	\$ 153.00	\$ 364.29
MásOnline	Emeth	Light	Plástico	420 g	Frambuesa	\$ 166.00	\$ 395.24
MásOnline	Emeth	Light	Plástico	420 g	Frutilla	\$ 161.00	\$ 383.33
MásOnline	Emeth	Light	Plástico	420 g	Naranja	\$ 152.00	\$ 361.90

MásOnline	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Arándanos	\$ 456.00	\$ 1,004.41
MásOnline	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Ciruela	\$ 221.71	\$ 488.35
MásOnline	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Damasco	\$ 298.00	\$ 656.39
MásOnline	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Frutilla	\$ 439.00	\$ 966.96
MásOnline	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Naranja	\$ 157.98	\$ 347.97
MásOnline	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Arándanos	\$ 475.00	\$ 1,217.95
MásOnline	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Damasco	\$ 306.00	\$ 784.62
MásOnline	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 294.00	\$ 753.85
MásOnline	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 432.00	\$ 1,107.69
MásOnline	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Membrillo	\$ 378.00	\$ 969.23
MásOnline	Laura	Regular	Vidrio	450 g	Arándanos	\$ 435.05	\$ 966.78
MásOnline	Laura	Regular	Vidrio	450 g	Frambuesa	\$ 593.24	\$ 1,318.31
MásOnline	Laura	Regular	Vidrio	450 g	Frutilla	\$ 435.05	\$ 966.78
MásOnline	Laura	Regular	Vidrio	450 g	Frutos Rojos	\$ 435.05	\$ 966.78
MásOnline	Laura	Regular	Vidrio	450 g	Kiwi	\$ 435.05	\$ 966.78
MásOnline	Laura	Regular	Vidrio	450 g	Naranja	\$ 316.40	\$ 703.11
MásOnline	Marca Propia	Regular	Vidrio	454 g	Arándanos	\$ 280.00	\$ 616.74
MásOnline	Marca Propia	Regular	Vidrio	454 g	Ciruela	\$ 263.00	\$ 579.30
MásOnline	Marca Propia	Regular	Vidrio	454 g	Durazno	\$ 263.00	\$ 579.30
MásOnline	Marca Propia	Regular	Vidrio	454 g	Frambuesa	\$ 280.00	\$ 616.74
MásOnline	Marca Propia	Regular	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 288.00	\$ 738.46
MásOnline	Marca Propia	Regular	Vidrio	454 g	Frutilla	\$ 302.00	\$ 665.20
MásOnline	Marca Propia	Regular	Vidrio	454 g	Frutos Rojos	\$ 280.00	\$ 616.74
MásOnline	Marca Propia	Regular	Vidrio	454 g	Maracuya	\$ 302.00	\$ 665.20
MásOnline	Marca Propia	Light	Vidrio	390 g	Arándanos	\$ 282.00	\$ 723.08
MásOnline	Marca Propia	Light	Vidrio	390 g	Ciruela	\$ 252.00	\$ 646.15
MásOnline	Marca Propia	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 252.00	\$ 646.15
MásOnline	Marca Propia	Light	Vidrio	390 g	Frambuesa	\$ 304.00	\$ 779.49
MásOnline	Marca Propia	Light	Vidrio	390 g	Frutos Rojos	\$ 304.00	\$ 779.49
MásOnline	Marca Propia	Light	Vidrio	390 g	Maracuya	\$ 303.00	\$ 776.92
MásOnline	Patagonia Berries	Regular	Vidrio	352 g	Frutilla	\$ 688.00	\$ 1,954.55
MásOnline	Patagonia Berries	Regular	Vidrio	352 g	Frutos Rojos	\$ 688.00	\$ 1,954.55
MásOnline	Patagonia Berries	Light	Vidrio	265 g	Frutilla	\$ 681.00	\$ 2,569.81
MásOnline	Patagonia Berries	Light	Vidrio	265 g	Frutos Rojos	\$ 681.00	\$ 2,569.81
VEA	Arcor	Regular	Vidrio	454 g	Ciruela	\$ 266.00	\$ 585.90
VEA	Arcor	Regular	Vidrio	454 g	Damasco	\$ 266.00	\$ 585.90
VEA	Arcor	Regular	Vidrio	454 g	Durazno	\$ 129.00	\$ 284.14
VEA	Arcor	Regular	Vidrio	454 g	Naranja	\$ 266.00	\$ 585.90
VEA	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Ciruela	\$ 199.81	\$ 512.33
VEA	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Damasco	\$ 259.00	\$ 664.10
VEA	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 274.00	\$ 702.56
VEA	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 399.00	\$ 1,023.08
VEA	Arcor	Light	Vidrio	390 g	Naranja	\$ 255.00	\$ 653.85
VEA	Cormillot	Light	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 208.02	\$ 533.38
VEA	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	300 g	Arándanos	\$ 431.00	\$ 1,436.67

VEA	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	300 g	Ciruela	\$ 434.00	\$ 1,446.67
VEA	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	300 g	Durazno	\$ 448.00	\$ 1,493.33
VEA	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	300 g	Frutilla	\$ 454.00	\$ 1,513.33
VEA	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	300 g	Frutilla	\$ 431.00	\$ 1,436.67
VEA	Cuarto Creciente	Light	Vidrio	300 g	Frutos Rojos	\$ 454.00	\$ 1,513.33
VEA	Dulcor	Regular	Plástico	500 g	Ciruela	\$ 89.30	\$ 178.60
VEA	Dulcor	Regular	Plástico	500 g	Durazno	\$ 99.00	\$ 198.00
VEA	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Arándanos	\$ 513.00	\$ 1,129.96
VEA	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Ciruela	\$ 221.71	\$ 488.35
VEA	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Damasco	\$ 321.00	\$ 707.05
VEA	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Durazno	\$ 149.04	\$ 328.28
VEA	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Frutilla	\$ 494.00	\$ 1,088.11
VEA	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Frutos Rojos	\$ 507.00	\$ 1,116.74
VEA	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Membrillo	\$ 392.00	\$ 863.44
VEA	La Campagnola	Regular	Vidrio	454 g	Naranja	\$ 157.98	\$ 347.97
VEA	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Arándanos	\$ 463.00	\$ 1,187.18
VEA	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Damasco	\$ 296.00	\$ 758.97
VEA	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 463.00	\$ 1,187.18
VEA	La Campagnola	Light	Vidrio	390 g	Frutilla	\$ 416.00	\$ 1,066.67
VEA	Marca Propia	Regular	Vidrio	454 g	Ciruela	\$ 179.00	\$ 394.27
VEA	Marca Propia	Regular	Vidrio	454 g	Durazno	\$ 179.00	\$ 394.27
VEA	Marca Propia	Regular	Vidrio	454 g	Frutilla	\$ 239.00	\$ 526.43
VEA	Marca Propia	Light	Vidrio	390 g	Ciruela	\$ 199.00	\$ 510.26
VEA	Marca Propia	Light	Vidrio	390 g	Durazno	\$ 199.00	\$ 510.26
VEA	Noel	Regular	Vidrio	454 g	Damasco	\$ 177.00	\$ 389.87
VEA	Noel	Regular	Vidrio	454 g	Durazno	\$ 119.25	\$ 262.67
VEA	Noel	Regular	Vidrio	454 g	Frutilla	\$ 227.00	\$ 500.00
VEA	Noel	Regular	Vidrio	454 g	Naranja	\$ 177.00	\$ 389.87
VEA	Patagonia Berries	Regular	Vidrio	352 g	Arándanos	\$ 665.00	\$ 1,889.20
VEA	Patagonia Berries	Regular	Vidrio	352 g	Frutilla	\$ 665.00	\$ 1,889.20
VEA	Patagonia Berries	Regular	Vidrio	352 g	Frutos Rojos	\$ 665.00	\$ 1,889.20
VEA	Patagonia Berries	Regular	Vidrio	352 g	Rosa Mosqueta	\$ 665.00	\$ 1,889.20
VEA	Patagonia Berries	Regular	Vidrio	352 g	Sauco	\$ 619.00	\$ 1,758.52
VEA	Patagonia Berries	Light	Vidrio	265 g	Arándanos	\$ 600.00	\$ 2,264.15
VEA	Patagonia Berries	Light	Vidrio	265 g	Frambuesa	\$ 594.00	\$ 2,241.51
VEA	Patagonia Berries	Light	Vidrio	265 g	Frutilla	\$ 612.00	\$ 2,309.43
VEA	Patagonia Berries	Light	Vidrio	265 g	Frutos Rojos	\$ 654.00	\$ 2,467.92

Tabla 25: Oferta completa en góndola virtual. Fuente: Elaboración propia.

11.2 Anexo II

FICHA TECNICA	
Nombre de la encuesta	Consumo de mermelada
Objetivo	Inferir la existencia de un mercado potencial para la fabricación y comercialización de mermelada destinada a consumo industrial y masivo
Universo	Habitantes de la República Argentina
Tamaño muestral	Ciento cuarenta y dos personas (142)
Error muestral	Con un intervalo de confianza del 90% se tiene un margen de error de $\pm 7\%$
Metodología de recolección de datos	Encuesta web alojada en https://es.surveymonkey.com/r/3P3SFTW accesible a través del enlace para toda persona que disponga de un dispositivo con conexión a internet. Cuestionario cerrado con opciones múltiples separado en secciones.
Cuestionario	<p>1) Edad y hábitos de consumo</p> <p>a) Cual es su edad?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menor a 18 años - Entre 18 y 30 años - Entre 31 y 45 años - Mayor a 45 años <p>b) Le gustan los alfajores de fruta?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si - No <p>c) Le gustaría que exista otra variedad además del membrillo?</p> <p>2) Cantidad de mermelada consumida</p> <p>a) Cual es su consumo aproximado por semana?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cinco o más veces por semana - Entre dos y cuatro veces por semana - Menos de dos veces por semana - No consumo <p>b) En caso de no consumir, Por qué no lo hace? (Pregunta de respuesta no obligatoria)</p> <ul style="list-style-type: none"> - No me gusta - No acostumbro - No consigo <p>c) Desearía aumentar su consumo de mermelada?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si - No

	<p>3) Consumo habitual de mermelada</p> <p>a) Consume industrial o artesanal?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prefiero y consumo artesanal - Prefiero y consumo industrial - Prefiero artesanal y consumo industrial - Prefiero industrial y consumo artesanal <p>b) Prefiere regular o light?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regular - Light <p>c) Cuales son sus sabores favoritos? (Pregunta de respuesta múltiple sin límite de elección y orden aleatorio para cada encuestado)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Durazno - Frutilla - Arándano - Ciruela - Frambuesa - Tomate - Naranja - Otro <p>d) Acepta pagar un precio más alto por una mermelada de mayor calidad (asumiendo una relación directa entre precio y calidad)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compro la más barata - Compro la más barata siempre que sea de mi sabor favorito - Compro la que tenga precio intermedio y sea de mi sabor favorito - Compro la más cara de mi sabor favorito
Período de análisis	Marzo 2022 a noviembre 2022

Tabla 26: Ficha técnica de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.