

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES - ITBA
ESCUELA DE TECNOLOGÍA Y GESTIÓN

DIAGNÓSTICO EMPRESARIO Y PLAN DE ACCIÓN: NUTRICHOCO

AUTORES:

Alvarez, Agustina (Leg. N° 61416)
Cámpoli, Sofía (Leg. N° 61477)
Kilmurry, Ernestina (Leg. N° 61383)
Massa, Nerina (Leg. N° 61059)
Sasso, Bianca (Leg. N° 61630)
Sikorski, Camila (Leg. N° 61192)

DOCENTES:

Agazzi, Adrián Atilio
Agazzi, Augusto Adrián

**TRABAJO FINAL PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN GESTIÓN DE NEGOCIOS.**

BUENOS AIRES
SEGUNDO CUATRIMESTRE, 2023

Resumen ejecutivo

El presente estudio trata sobre NutriChoco, una PyMe familiar argentina que desde 2013 produce y vende **alfajores** saludables y desde julio de 2021 también fracciona y vende **cacao en polvo**. La **masa** de los alfajores es **única en el mercado ya que no contiene harinas ni azúcar agregada**. Por ende, sus consumidores más fieles son aquellos interesados en cuidar su alimentación, celíacos, diabéticos, e incluso personas autistas, con problemas dentales o intolerancia a la sacarosa.

Para llegar a ellos, comercia principalmente a través de una red de distribuidores de dietéticas que entregan a lo largo de todo el país. En menor porción, vende de manera directa a través de Mercado Shops.

Con el **objetivo final de implementar oportunidades de mejora**, el trabajo consiste en 3 etapas: Relevamiento, Diagnóstico y Plan de Acción.

Durante el Relevamiento, encontramos que NutriChoco es una empresa de valores muy sólidos que surgen de su propietaria y fundadora, Francisca Liliana, quien transmite que su **aspiración es que el alfajor llegue a todos lados**. Sin embargo, detectamos ciertos aspectos que limitan su crecimiento: el problema a resaltar es que la marca tiene poca visibilidad, ya que, entre otras cuestiones, no logra transmitir el valor de su propuesta de manera eficaz. Por ende, tiene poca demanda.

Asimismo, durante el Diagnóstico, notamos que el método de costeo no es el ideal para el contexto macro y micro en el que se sitúa y que falta traducir la visión a objetivos más medibles. Si bien identificamos otros dolores que desarrollamos en el apartado correspondiente a esta etapa, estos son los más relevantes. **Por lo tanto, priorizamos trabajar con 3 soluciones: comerciar con supermercados para aumentar las ventas, proyectar los costos y establecer objetivos con sus correspondientes métricas y puntos de control**. Sin embargo, también presentamos otras sugerencias a implementar en el mediano y largo plazo para resolver algunas de las otras dificultades que hallamos.

La **última etapa** es el Plan de Acción, en la cual **detallamos** las actividades y los recursos necesarios (tiempo, dinero y personal) para implementar **las 3 propuestas** más urgentes. Luego estudiamos cómo afectarían económica y financieramente a NutriChoco; para llegar a afirmar que conviene hacer un proyecto integrador de todas ellas. **De esa manera, allanamos el camino hacia la visión: para mayo de 2025, la Utilidad neta de NutriChoco aumentará entre 98,70% y 123,32%.**

Índice

1. Relevamiento: Metodología de trabajo.....	6
1.1. Macro entorno.....	6
1.1.1. PESTLE.....	6
1.1.1.1. Político.....	6
1.1.1.2. Económico.....	7
1.1.1.3. Social.....	8
1.1.1.4. Tecnológico.....	8
1.1.1.5. Legal.....	9
1.1.1.6. Ecológico.....	9
1.2. Micro entorno.....	10
1.2.1. Las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	10
1.2.1.1. Rivalidad entre empresas existentes.....	10
1.2.1.2. Amenazas de nuevos competidores.....	11
1.2.1.3. Amenaza de productos sustitutos.....	11
1.2.1.4. Poder de negociación de los clientes.....	12
1.2.1.5. Poder de negociación de los proveedores.....	12
1.3. Empresa.....	13
1.3.1. Misión, visión y valores.....	13
1.3.2. Objetivo estratégico.....	13
1.3.3. Estructura.....	13
1.3.4. Posición en la industria.....	14
1.3.5. Business Model Canvas.....	15
1.3.5.1. Propuesta de Valor.....	15
1.3.5.2. Segmento de Clientes.....	16
1.3.5.2.1. Geográfica.....	16
1.3.5.2.2. Demográfica.....	16
1.3.5.2.3. Psicográfica.....	16
1.3.5.2.4. Conductual.....	16
1.3.5.3. Canales con Clientes.....	17
1.3.5.4. Actividades Claves.....	18
1.3.5.5. Recursos Claves.....	18
1.3.5.6. Socios Claves.....	18
1.3.5.7. Canales con distribuidores.....	18
1.3.5.8. Modelo de Ingresos.....	19
1.3.5.9. Estructura de Ingresos.....	19
1.3.5.10. Estructura de Costos.....	19
1.3.6. FODA.....	19
1.3.6.1. Fortalezas.....	20
1.3.6.2. Debilidades.....	20
1.3.6.3. Oportunidades.....	21
1.3.6.4. Amenazas.....	21
1.4. Conclusión.....	21

2. Diagnóstico: Metodología de trabajo.....	23
2.1. Problemas.....	23
2.1.1. La estrategia de venta indirecta es PULL.....	25
2.1.2. Falta de comunicación con sus PDV.....	25
2.1.3. Se limitan a comerciar a través de determinados tipos de canales.....	26
2.1.4. Falta de estrategia de marketing.....	26
2.1.5. Costeo deficiente: Gestión con datos del mes anterior y No contemplan el costo de reposición.....	26
2.1.6. Sólo duo-producto.....	27
2.1.7. Falta de objetivos.....	27
2.1.8. Falta de KPIs.....	27
2.2. Soluciones.....	28
2.2.1. Corto plazo.....	32
2.2.1.1. Objetivos SMART.....	32
2.2.1.2. Costo proyección.....	32
2.2.1.3. Nuevos canales: Supermercados.....	33
2.2.2. Mediano plazo.....	33
2.2.2.1. Programa de fidelización.....	33
2.2.2.2. Costo reposición.....	34
2.2.2.3. Combos con otras marcas saludables.....	34
2.2.3. Largo plazo.....	34
2.2.3.1. Nuevos canales: Heladerías.....	35
2.3. Conclusión.....	35
3. Plan de Acción: Metodología de trabajo.....	36
3.1. Objetivos SMART.....	36
3.1.1. Actividades.....	36
3.1.1.1. Alternativa #1: In house.....	36
3.1.1.1.1. Actividad 1: Capacitar Dirección.....	36
3.1.1.1.2. Actividad 2: Definir Objetivos Estratégicos.....	37
3.1.1.1.3. Actividad 3: Definir FCEs.....	37
3.1.1.1.4. Actividad 4: Definir KPIs.....	38
3.1.1.1.5. Actividad 5: Capacitar y comunicar internamente.....	38
3.1.1.1.6. Actividad 6: Hacer seguimiento.....	38
3.1.1.2. Alternativa #2: Con consultora.....	38
3.1.1.2.1. Actividad 1: Buscar y contratar la consultora.....	38
3.1.1.2.2. Actividad 2: Capacitar a la Dirección.....	39
3.1.1.2.3. Actividad 3: Definir objetivos estratégicos, FCE y KPIs.....	39
3.1.1.2.4. Actividad 4: Capacitar y comunicar internamente.....	39
3.1.1.2.5. Actividad 5: Hacer seguimiento.....	39
3.1.2. Diagrama de Gantt.....	40
3.1.3. Costos y comparación de alternativas.....	40
3.1.4. Ingresos potenciales.....	40
3.1.5. Flujo de Fondos.....	41
3.2. Costo proyección.....	41

3.2.1. Actividades.....	41
3.2.1.1. Actividad 1: Solicitar a un especialista que adapte la planilla de costos actual....	42
3.2.1.2. Actividad 2: Capacitar empleada de Compras.....	42
3.2.2. Diagrama de Gantt.....	43
3.2.3. Costos.....	43
3.2.4. Ingresos potenciales.....	43
3.2.5. Flujo de Fondos.....	45
3.3. Nuevos canales: Supermercados.....	45
3.3.1. Actividades.....	45
3.3.1.1. Actividad 1: Investigar el mercado.....	45
3.3.1.1.1. Alternativa #1: In house.....	46
3.3.1.1.2. Alternativa #2: Tercerizar.....	46
3.3.1.2. Actividad 2: Asegurar registro legal y comercial.....	46
3.3.1.3. Actividad 3: Establecer una cadena de suministro.....	47
3.3.1.4. Actividad 4: Negociar con supermercados.....	47
3.3.1.5. Actividad 5: Hacer seguimiento y mantener relación con supermercado.....	48
3.3.2. Diagrama de Gantt.....	48
3.3.3. Costos y comparación de alternativas.....	48
3.3.4. Ingresos.....	49
3.3.5. Flujo de Fondos.....	49
3.3.6. Contras.....	50
3.4. Alineación de las 3 soluciones.....	50
3.4.1. Diagrama de Gantt.....	50
3.4.2. P&Ls.....	51
3.4.2.1. P&L inicial.....	52
3.4.2.2. P&L + Objetivos SMART.....	52
3.4.2.3. P&L + Costo proyección.....	52
3.4.2.4. P&L + Nuevos canales: Supermercados.....	53
3.4.2.5. P&L integrador.....	53
3.4.3. Gestión del cambio.....	54
3.5. Conclusión.....	55
Anexo.....	57
Costos laborales.....	57
NutriChoco.....	57
Consultor (para Objetivos SMART y Nuevos canales: Supermercados).....	58
Especialista en costos (para Costo proyección).....	58
Tasa de descuento.....	59
P&L: detalle de los rubros.....	60
Bibliografía.....	62

1. Relevamiento: Metodología de trabajo

El **primer paso** del Relevamiento es el **análisis del macro y micro entorno**. Resulta relevante ya que las tendencias de mercado se adaptan a lo que pasa económica, social y políticamente, por lo que la capacidad de la empresa de mantener una posición competitiva sólida depende en gran medida de la comprensión de todas estas cuestiones.

Para comenzar con un análisis macro, planteamos el uso de la herramienta PESTLE, que permite pensar en los distintos aspectos del contexto que pueden afectar a la industria. Luego, para analizar el microentorno, optamos por estudiar las 5 fuerzas competitivas de Porter, que permiten evaluar el entorno competitivo más cercano.

Siguiendo, el **segundo paso para comprender a la empresa** en profundidad es el estudio de su misión, visión, valores, cultura y estructura. Además desarrollamos el Business Model Canvas fusionado con el modelo ARCO (Arquitectura para el Cambio Organizacional, del Ingeniero Luis Stabile) y el análisis FODA para evaluar la posición actual y desarrollar estrategias efectivas que permitan enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado.

Por último, desarrollamos una breve conclusión para listar la información recabada que consideramos que será más relevante para continuar con el Diagnóstico.

1.1. Macro entorno

1.1.1. PESTLE

El negocio se desarrolla en la **industria de los alimentos**. Estudiamos los siguientes aspectos:

1.1.1.1. Político

- Limitado acceso a mercados internacionales, para importación y exportación:

Por un lado, restricciones de importación, puntualmente para adquirir materias primas que no se fabrican en el país: en octubre de 2022 se establecieron mayores trabas a través del sistema conocido como SIRA (Sistema de Importaciones de la República Argentina). Esto está provocando faltante de las vitaminas, minerales y aminoácidos esenciales para las dietas de vacas, pollos y cerdos. Suprimir estos componentes provoca un detrimento en la salud, que conlleva mayor riesgo de enfermedades y así mayor tasa de mortalidad. Es decir, reduce la eficiencia. Esto se replica a lo largo de toda la cadena productiva: alcanza a la leche, los huevos, y demás.

En esta línea también se ha tornado difícil conseguir determinados tipos de envases, ciertas tintas para las etiquetas, algunos químicos, maquinarias y sus repuestos, entre otros insumos productivos.

Lo poco que ingresa lo obtiene el mejor postor. En consecuencia, se produce más caro o menos. Así, **umentan los precios** e incluso podría haber una baja o suspensión de las exportaciones, situación que una vez ocurrida es muy difícil de revertir.

Asimismo, restricciones de exportación: si una empresa alimenticia quiere exportar, debe pasar por 17 ventanillas de Senasa, Aduana y AFIP, además de cumplir todas las normas ISO 22.000. Para las PyMes, esto implica contratar consultores que enseñen al personal sobre las regulaciones.

- Impulso a la importación de alimentos: fue una medida antiinflacionaria impulsada por el gobierno en el 2023. Muchas PyMes la consideran cortoplacista por no resolver el problema de fondo y tener como efecto principal castigar a la industria local al **aumentar la competencia**.
- Cámaras de industria: frente al contexto adverso es importante **resaltar el accionar de las** entidades que se dedican a relacionarse con los distintos organismos gubernamentales. Todas ellas buscan construir un puente de comunicación para defender los intereses de las empresas del sector, compartir novedades y avances y brindar capacitación y educación.

Más de 34 **cámaras sectoriales** (más de 2.200 empresas de todo el país) unen esfuerzos dentro de la COPAL (Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios), fundada en 1975. Entre los asociados, la Cámara Argentina de Café, CAFADYA (Cámara de Fabricantes de Alimentos Dietéticos y Afines), el Centro Azucarero Argentino, CIL (Centro de la Industria Lechera), CIPA (Cámara de Industriales de Productos Alimenticios), F.I.P.A.A. (Federación de Industrias de Productos Alimenticios y Afines), y más.

A su vez, otra organización empresaria relevante para las PyMes es CAPYMA (Cámara Argentina de la Pequeña Y Mediana industria de la Alimentación y bebidas), que a agosto de 2023 nuclea a 212 compañías: entre ellas, Chevalier, Fantoche, Organikal y Kony Nutrición.

1.1.1.2. Económico

- Inflación y devaluación: la inflación (en alimentos está superando los 3 dígitos interanuales) y la volatilidad de la moneda afectan los costos de producción y así los precios finales de los alimentos.

Con el fin de controlar la inflación mensual, surgió la iniciativa “**Precios Justos**”, que fijó los precios de 1500 productos de consumo masivo / primera necesidad (almacén, lácteos, cuidado e higiene personal, etc.) por 120 días (noviembre de 2022 a febrero de 2023). Alrededor de 100 empresas participaron del programa (entre ellas, Molinos, Coca Cola, Unilever, Quilmes, Mastellone, AGD, Ledesma y Las Marías) abasteciendo supermercados y distribuidores mayoristas.

Esto implicó una **desventaja competitiva para las PyMes**, que en su mayoría no se adhirieron; y principalmente para aquellas que venden a través de comercios de cercanía, no incluidos en la disposición. A su vez, hay un agravante fundamental: la misma propuesta genera inflación por expectativa al exigir al industrial que el 1 de diciembre coloque un precio que tendrá que mantener hasta el 1 de marzo.

- Ingresos del consumidor: la **salud económica de los consumidores influye en su capacidad para gastar en alimentos**, en cantidad y calidad.

Sectores bajos y medios sustituyen las comidas principales (en muchos casos, la cena) por un snack / colación. Además, consumen más productos farináceos (derivados de la harina) y menos proteínas.

1.1.1.3. Social

- Cambios en las **preferencias** alimentarias: la creciente conciencia sobre la salud y la nutrición aumenta la demanda de “**alimentos más saludables**”.

El diario “Ámbito” señala un aumento drástico en la cantidad de gente que compra al menos una vez por semana productos catalogables como buenos para la salud: “los consumidores cada vez se

interesan más por ingredientes y productos bajos en grasa y calorías, opciones gluten-free, ricas en probióticos, harina rica en fibra o sin levadura, alimentos bajos en azúcar o endulzantes alternativos”¹.

En particular, un estudio presentado por la revista Forbes² observa una tendencia de consumo de productos libres de gluten en personas no celíacas. Si bien sólo un 2% de la población encuestada posee la enfermedad, 34% intentan consumir más productos sin TACC, con el objetivo de “sentirse mejor después de comer”.

- Las tendencias demográficas impactan los deseos y formatos de consumo: la urbanización requiere alimentos que puedan ser procesados, transportados, almacenados y distribuidos con facilidad. A su vez, la aún creciente inserción de las mujeres en el mercado laboral aumenta la demanda de **alimentos listos para comer y semipreparados** (por ejemplo, congelados).
- **Cultura alimentaria:** las preferencias y tradiciones alimentarias de la población **argentina** también influyen en la demanda.

1.1.1.4. Tecnológico

- Avances tecnológicos en procesamiento de alimentos:

La innovación debe lograr disminuir los desperdicios porque la producción de alimentos debe crecer al ritmo de la población mundial. Además, como el consumidor quiere tener cada vez más información, para los negocios la tecnología es una cuestión de sobrevivir y mantenerse competitivos.

Por ejemplo, tecnologías como blockchain (empresas como Origino o Agrotoken) permiten la trazabilidad de los activos agro en las cadenas de suministro (desde la producción hasta la venta al consumidor final) mediante SaaS (Software as a Service). Entonces, **aumenta la productividad y mejora la seguridad y durabilidad de los alimentos**.

- **Proliferación de las plataformas de comercio electrónico y entrega de alimentos:** entre las aplicaciones de delivery más conocidas en Argentina, Rappi y Pedidos Ya. A su vez, algunos supermercados como Carrefour y Coto tienen la opción de compra online y envío a domicilio a través de sus páginas web.

La gente valora, sobre todo, el ahorro de tiempo y las promociones y descuentos, aunque mantener la textura y el sabor original de los alimentos es un desafío. Por eso ya ha surgido una solución en la industria del packaging: entre otros, “los contenedores CrispFood Technologies de Anchor Packaging utilizan un diseño que alivia la humedad y la condensación. Esto, mientras mantienen la temperatura de los alimentos durante 30 minutos” (Stuckey, 2020)³.

1.1.1.5. Legal

Las políticas de protección al consumidor afectan cómo se producen y comercializan los alimentos: la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable (Nº 27.642), más conocida como **Ley**

¹ Ámbito. (Enero, 2022). *El 70% de los consumidores argentinos afirma buscar comida adaptada a su estilo de vida*. Recuperado de

<https://www.ambito.com/economia/el-70-los-consumidores-argentinos-afirma-buscar-comida-adaptada-su-estilo-vida-n5352399>

² Forbes Argentina. (Junio, 2023). *Cuáles son las tendencias alimentarias que dominan el mercado*. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/lifestyle/cuales-son-tendencias-alimentarias-dominan-mercado-n34921>

³ Alianza Team. (2023). *Innovación: conozca las nuevas tendencias en el sector alimentación*. Recuperado de [https://www.alianzateam.com/innovacion-y-transformacion-industria-alimentaria/#:~:text=La%20innovaci%C3%B3n%20alimentaria%20tambi%C3%A9n%20incluye,alimentos%20\(L%C3%B3pez%2C%202020\).](https://www.alianzateam.com/innovacion-y-transformacion-industria-alimentaria/#:~:text=La%20innovaci%C3%B3n%20alimentaria%20tambi%C3%A9n%20incluye,alimentos%20(L%C3%B3pez%2C%202020).)

de Etiquetado Frontal, fue promulgada el 23 de noviembre de 2021 para ayudar al consumidor a adoptar una alimentación saludable a través de una serie de estrategias que incluyen la educación alimentaria y la implementación de un etiquetado frontal de advertencias para visualizar la información de forma más sencilla, clara, precisa y no engañosa.

Los productos sujetos a estas reglas de etiquetado se definen por el Sistema de Perfil de Nutrientes (SPN), que propone un punto de corte (valores máximos) para los siguientes componentes críticos: azúcares, grasas totales, grasas saturadas y sodio. Además, si el producto contiene edulcorantes, el envase debe mostrar debajo de los sellos la leyenda “Contiene edulcorantes, no recomendable en niños/as”. Y, si contiene cafeína, debe advertir “Contiene cafeína. Evitar en niños/as”. Para las empresas esto significó un rediseño del packaging.

El **límite de implementación para las PyMes** se estableció en un plazo no mayor a 24 meses desde su promulgación. Por lo tanto, puede haber empresas que aún están transitando este cambio **hasta fines de 2023**.

1.1.1.6. Ecológico

- Mayor preocupación y así **preferencia por las empresas con responsabilidad social**:

La industria alimenticia daña el medio ambiente. Según informa la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), “el sector ganadero (...) es responsable del 18% de las emisiones de gases de efecto invernadero, un porcentaje mayor que el correspondiente a los medios de transporte (...) la alimentación es la actividad humana con mayor impacto” (National Geographic, 2021)⁴. Pero no todos los alimentos contribuyen por igual: de mayor a menor impacto, rumiantes como el cordero o la ternera, lácteos, productos porcinos, pescado, pollo, huevos y la gama de la agricultura vegetal. A su vez, el sistema macro ganadero (número muy grande de animales en la misma granja) es muy cruel con los animales.

La creciente conciencia por el medio ambiente y los animales impulsó; por un lado, el **vegetarianismo**, y, en casos más extremos, el veganismo. Por eso una de las innovaciones más recientes en la industria alimentaria son las “carnes” 100% plantbased: en Argentina, la empresa NotCo. Por otro lado, la demanda de prácticas sostenibles en la producción y distribución de alimentos: por ejemplo, el modelo de ganadería extensiva, que aprovecha de forma muy eficiente los recursos que tiene a su disposición y que están ligados al territorio. Por ejemplo, las eyecciones de los animales se pueden utilizar como recurso para fertilizar el suelo y mejorar los pastos; pero aumentando el número de animales en el espacio se torna en un problema (residuo que genera contaminación).

- El **cambio climático** afecta las actividades de la industria alimenticia: algunas de las problemáticas son el clima más extremo, la escasez de agua, las estaciones que ya no son lo que solían ser, los incendios forestales, etc.

En consecuencia, se daña o es más difícil mantener el ganado y los cultivos. Para contrarrestar, los negocios pueden buscar prácticas de “agricultura climáticamente inteligente”,

⁴ National Geographic. (Enero, 2022). *El lujo de la carne: así es el impacto medioambiental de la ganadería en España*. Recuperado de <https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/2021/12/el-lujo-de-la-carne-asi-es-el-impacto-medioambiental-de-la-ganaderia-en-espana>

promover la agroforestería o agrosilvicultura, diversificar los cultivos, extender las áreas forestales, tratar de minimizar el desperdicio, entre otros posibles esfuerzos.

1.2. Micro entorno

1.2.1. Las 5 fuerzas competitivas de Porter

A continuación, realizamos el modelo de las 5 Fuerzas de Porter para comprender el micro entorno en el que opera NutriChoco (rojo o amarillo indican alta o media amenaza, rivalidad o poder de negociación según corresponda):



Figura 1: 5 fuerzas competitivas de Porter de NutriChoco. Fuente: Elaboración propia.

1.2.1.1. Rivalidad entre empresas existentes

Esta fuerza analiza la competencia entre las empresas que operan en la misma industria. Como NutriChoco es una empresa que vende en todo el país; estudiamos a aquellas compañías que fabrican alimentos saludables, específicamente alfajores y cacao en polvo, en Argentina.

En cuanto a los fabricantes argentinos, especialmente de alfajores y cacao en polvo, la rivalidad es **alta** debido al aumento en la demanda. Cabe recordar que los **alfajores** que NutriChoco ofrece son **únicos en el mercado**, porque son sin harinas y sin azúcar, **pero**, según la dueña comenta, **el consumidor final no lo termina de entender** (le resulta raro el “sin harinas”, piensa que tiene harinas alternativas); por lo que aquí consideramos también otras empresas del segmento saludable, aunque no cumplan con esas 2 características. Datos de la página “Vinomanos”⁵ muestran un crecimiento constante de dietéticas en CABA y GBA desde 2016, acelerándose en 2019 (incremento de 41% de 2019 a 2020); provistas por algunas de las compañías de la industria: NutriChoco, Integra, Cerro Azul, Happy Food, Beepure, Trini, entre otras.

1.2.1.2. Amenazas de nuevos competidores

La amenaza de que nuevos competidores ingresen al mercado podría considerarse como **alta**.

Por un lado, podríamos afirmar que la industria presenta **ciertas barreras de entrada** que mitigan la entrada de nuevos actores:

⁵ Vinomanos. (Mayo, 2021). *EL BOOM DE LAS DIETÉTICAS: QUE NO TE IMPORTE UN POROTO*. Recuperado de <https://vinomanos.com/2021/05/nuevas-dieteticas/>

- a) Inversión inicial en maquinaria.
- b) Obtener proveedor autorizado para producir/fraccionar cacao: tanto la producción como el fraccionamiento del cacao requiere de autorizaciones especiales por tratarse de un producto clasificado como estimulante.
- c) Investigación y Desarrollo (I+D): la creación de recetas saludables demanda inversiones considerables en I+D para lograr fórmulas que reduzcan los componentes no saludables sin comprometer el sabor y la calidad.
- d) Diferenciación de marca: en este mercado amplio y en expansión, la diferenciación de marca es esencial. Empresas nuevas deben competir contra marcas ya establecidas y conquistar clientes y distribuidores, lo cual presenta un gran desafío.
- e) Regulaciones y Certificaciones: la producción de alimentos está sujeta al cumplimiento de regulaciones de seguridad alimentaria. Obtener dichas certificaciones puede llevar tiempo.

Por otro lado, al aumentar la **demanda** de productos saludables cada vez habrá más empresas interesadas en invertir. También es de relevancia mencionar que la amenaza de nuevos competidores no necesariamente proviene de empresas que comienzan de cero: empresas como Cachafaz, Havanna, Milka, Águila, etc. actualmente no ofrecen productos catalogados como “saludables”, pero podrían hacerlo. Estas ya cumplen con muchos de los requisitos que se necesitan para ingresar al mercado (por ejemplo, ya tienen diferenciación de marca). Por eso, la conclusión es una amenaza alta.

1.2.1.3. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos para la oferta de NutriChoco en rasgos generales podría considerarse como **media**; porque en el caso del **cacao en polvo** la amenaza es **baja** y en el caso de los **alfajores** es **alta**.

Se podría decir que el cacao en polvo no tiene muchos productos sustitutos porque es principalmente utilizado para recetas y realizar chocolatas. Sin embargo, los alfajores, si bien tienen un lugar especial en el gusto de los consumidores (cultura alimentaria argentina), hay numerosos postres saludables que podrían reemplazarlos: brownies de algarroba, postres vegetales, helados sin azúcar, entre otros.

Sabemos que el mundo de los productos saludables está en constante cambio y crecimiento; por ende, las preferencias de los consumidores también. Frente a una amenaza de sustitución media, es fundamental que las empresas que operan en la industria se mantengan informadas sobre los cambios en las tendencias de consumo para evitar bajas en la demanda.

1.2.1.4. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación suele ser **alto** en esta industria. A priori, pensamos que los consumidores que buscan opciones saludables están dispuestos a pagar un precio premium por productos que satisfagan sus criterios. Sin embargo, disponen de una alta gama de opciones en cuanto a precios e ingredientes dentro del rubro “postres” saludables.

Por lo tanto, las empresas se pueden diferenciar a partir de la calidad de sus productos, el posicionamiento de su marca y la forma en la que comunican las cualidades saludables de su oferta. Trabajando estos puntos pueden mantener y aumentar el interés de los consumidores para reducir su poder de negociación, es decir, para fidelizarlos.

1.2.1.5. Poder de negociación de los proveedores

NutriChoco requiere de **diversos** proveedores para sus **ingredientes clave**. Analizando en detalle cada uno de estos componentes:

- Leche descremada, huevos y bolsas para envolver: **alto**: estos 3 productos son fácilmente accesibles en Argentina (hay múltiples proveedores).
- Chocolate de cobertura sin azúcar: **medio**. Si bien el chocolate es un ingrediente muy común, encontrar opciones sin azúcar y que se alineen con el sabor adecuado puede ser más difícil. Sin embargo, dada la creciente demanda, hoy en día hay más proveedores que lo ofrecen.
- Stevia: **bajo**: si bien el endulzante stevia se produce localmente, la mayoría de las empresas que lo utilizan deciden importarlo del exterior. Los compradores tienen un bajo poder de negociación ya que el precio se indica en USD y está sujeto a las fluctuaciones del precio internacional.
- Dulce de leche sin azúcar: **bajo**: encontrar opciones de dulce de leche sin azúcar y de alta calidad es difícil. A su vez varía mucho el sabor entre cada marca, lo que implica un desafío ya que es un ingrediente clave para la elaboración de los alfajores.
- Cacao: **bajo**: según información obtenida del Ministerio de Agroindustria⁶, Argentina no es productor de cacao ya que no posee las condiciones climáticas necesarias. Por eso, hay una gran dependencia de países como Brasil, Colombia, Venezuela y Ecuador. Fluctuaciones en precios y disponibilidad internacional pueden impactar la negociación.

A modo de resumen, podríamos decir que el poder de negociación de los proveedores es **medio** ya que, a priori, el comprador no tiene gran capacidad para negociar condiciones y precios porque los ingredientes no son de los más comunes en el mercado y cambiar de proveedor significa arriesgarse a no mantener el sabor. Sin embargo, la creciente demanda de productos saludables está incentivando la aparición de nuevos proveedores, lo que aumentará el poder de negociación de las empresas compradoras en el futuro.

1.3. Empresa

1.3.1. Misión, visión y valores

La misión de NutriChoco es **producir alimentos saludables, sin gluten y sin azúcar agregada, sin descuidar el sabor**. Asimismo, su visión es **que su alfajor llegue a estar a disposición de consumidores a lo largo de todo el país**.

Estipulan que buscan generar una cultura que asume la **inocuidad**, la **calidad**, la **honestidad**, la **inclusión** y el **respeto** como valores fundamentales.

1.3.2. Objetivo estratégico

La filosofía de la dueña prima sobre toda la organización: sostiene que aunque los costos de producción sean elevados siempre priorizará la calidad del producto, ya que es lo que permite mantener el sabor del alfajor que el público valora. Es consciente que fabricar menos volumen (no trabajar bajo economía de escala) es lo que permite mantener esa calidad.

⁶ Ministerio de Agroindustria Presidencia de la Nación. *Sector Cacao, chocolate y productos de confitería*. Recuperado de https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/apertura_de_mercados/analisis_foda_archivos/000511_Cacao%20Chocolate%20y%20Productos%20de%20Confiter%C3%ADa%20-%202017.pdf

Los **alfajores son el producto que NutriChoco más vende** y también prioriza (**si las trabas a la importación hicieran que dispongan de menos cacao, lo utilizarían sólo para elaborar alfajores**).

1.3.3. Estructura

NutriChoco es una PyME unipersonal en proceso de registrarse como Sociedad Anónima (S.A).

Su fuerza de trabajo se compone de **13 mujeres** residentes de Lanús (contando a la dueña). En el año de inauguración de la empresa, 2013, ninguna de ellas tenía trabajo. Esa fue la motivación de la dueña a incorporarlas y así crear una fábrica “completamente de mujeres” que continúan llegando a pie al trabajo y realizan desde la producción de los alfajores hasta el mantenimiento de las máquinas. Como todas las empleadas llegaron desde el trabajo informal y sin experiencia alguna en la industria, NutriChoco propone una cultura de aprendizaje, **fomentando la capacitación** y así el crecimiento personal y profesional de cada una de las empleadas.

Liliana es la persona de nivel jerárquico más alto: se ocupa de tareas a nivel estratégico: buscar y contactar nuevos proveedores, trabajar las relaciones públicas (participar en cámaras de industria, dar capacitaciones y asistir a eventos como la “Ruta argentina del alfajor”, llevado a cabo en Puerto Iguazú entre el 9 y 11 de junio de 2023) y pensar en nuevos productos.

La capacidad de la planta es de **5.000 alfajores diarios**; lo que la dueña entiende una limitación: sabiendo que en Argentina se consumen más de 6 millones de alfajores por día (Diario La Nación, 2022)⁷, es una **cantidad particularmente baja**.

En la entrevista con la empresa obtuvimos el organigrama simplificado de NutriChoco (los números entre paréntesis indican la cantidad de personas que hay por rol, donde no hay número es 1):

⁷ Cuculiansky, S. (2022). *Mundial del Alfajor. Se consumen 70 por segundo en el país y una competencia elegirá el mejor de todos: cómo ser jurado*. LA NACION. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/la-nacion-revista/mundial-del-alfajor-se-consumen-70-por-segundo-en-el-pais-y-una-competencia-elegira-el-mejor-de-nid23062022/#:~:text=Pero%20no%20s%C3%B3lo%20es%20una,golosina%20m%C3%A1s%20famosa%20del%20pa%C3%ADs>



Figura 2: Organigrama de NutriChoco. Fuente: NutriChoco.

- Liliana goza de la ayuda de su hija, Magalí Noel Guerra, quien tiene el rol de directora de operaciones de la empresa.
- También observamos al Asesor de Inocuidad y Calidad, que no es empleado de la empresa sino que tiene el rol de consultor: brinda soporte en momentos clave como, por ejemplo, para la certificación FSSC 22.000.
- En el área de Administración se encuentran 2 empleadas que se ocupan de las Compras y Ventas de NutriChoco.
- Las 8 empleadas restantes llevan a cabo la producción de los alfajores en la planta productiva.

1.3.4. Posición en la industria

La fundadora de NutriChoco milita activamente en el espacio industrial:

- Su primera participación fue en una cámara de segundo grado (aquellas que agrupan diversas cámaras por intereses regionales), la C.C.V.A. (**Cámara de Comercio, Industria y servicios de Valentín Alsina**); a la que continúa asistiendo.
- En ese accionar, la convocaron para ser directora suplente de ADIBA (**Asociación De Industriales de la provincia de Buenos Aires**).
- Actualmente está participando en la conformación de CADA (**Cámara Argentina Del Alfajor**), de la cual será presidente: la iniciativa nació a fines de 2022, por lo que aún no está registrada oficialmente (no tiene CUIT); pero ya han realizado 2 eventos y 1 capacitación para el sector. La entidad es la primera que nuclea a todos los alfajoreros del país y busca orientarlos en las mejores prácticas de producción, formalizar los emprendimientos, visibilizar todas las marcas y asesorarlos para exportar.

Por otra parte, como **competidores**, sólo consideran a **Happy Food y Cerro Azul**, que ofrecen productos sin azúcar ni TACC (pero, a diferencia del producto de NutriChoco, están hechos

con otras harinas. Por ejemplo, de maíz o de arroz). Las demás empresas ofrecen alfajores con TACC y sin azúcar o sin TACC y con azúcar.

1.3.5. Business Model Canvas

Para el Modelo de Negocios presentamos una fusión de las herramientas Canvas y ARCO, para poder comprender mejor la relación de la empresa tanto con sus clientes como con sus socios comerciales.

Los colores naranja y azul que se observan indican la propuesta de valor para cada actor: en naranja, la oferta para el consumidor final y, en azul, la oferta para los distribuidores de dietéticas:

Socios Claves	Canales de Comunicación	Propuesta de Valor	Canales de Comunicación	Segmento de Clientes
- Dietéticas/tiendas - Proveedores de materia prima - Empresas de logística	- Redes sociales - Teléfono - Mail	- Golosina con ingredientes saludables (cacao amargo en polvo, leche descremada, claras de huevo y endulzado con stevia). Contiene 0% grasas trans, libre de gluten y sin agregado de azúcar - Posibilidad de crear otros productos caseros saludables mediante el uso del cacao en polvo - Inclusión alimentaria - Aumento de la oferta de productos dulces saludables - Variedad de golosinas e innovación en los componentes del mismo	- Página web - Teléfono - Mail - Redes sociales (Facebook e Instagram)	Consumidor final: - Personas que cuidan su alimentación - buscan snacks de bajas calorías - Deportistas (fitness) - Personas con restricciones alimentarias (celíacos, diabéticos, etc.)
	Canales de Contratación		Canales de Adquisición	
	- Redes sociales - Mail - Equipo de ventas		- Redes sociales - Eventos	
	Canales de Recepción		Canales de Distribución	
	Logística tercerizada		Logística tercerizada	
	Canales de		Canales de Relacionamiento	
	- Profesionalismo - Cumplimiento - Calidad de atención		- Inclusión - Calidad - Confianza	
	Actividades Claves - Adquisición de materia prima - Actividades de Branding y Marketing - Fabricación - Ventas			
	Recursos Claves - Materia prima - Tienda online (Mercado Shops) - Fábrica y maquinaria - Certificación ISO FSSC 22.000			
	Estructura de Costos - Salarios de empleados - Insumos/Materia prima - Mantenimiento de la página web - Mantenimiento de maquinaria e infraestructura edilicia		Modelo de Ingreso Venta de productos mediante canal directo (Mercado Shops) o indirecto (Dietéticas/tiendas)	
		Estructura de Ingreso % de ventas según esquema de ventas (Mercado Shops VS. Dietéticas/tiendas) % de ventas por ubicación geográfica (para cada ciudad principal)		

Figura 3: Business Model Canvas de NutriChoco. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, procedemos a explicar cada uno de los bloques del Canvas / ARCO:

1.3.5.1. Propuesta de Valor

NutriChoco ofrece una opción de dulce saludable. Destaca la innovación alimentaria: fue el primer alfajor sin grasas trans, sin TACC y sin azúcar del país. De esta manera también fomenta la inclusión alimenticia dentro de su propuesta de valor: por estas características, los alfajores son aptos para aquellos que cuidan su alimentación. Por otro lado, brindan la posibilidad a los clientes de crear otros productos caseros saludables mediante el uso del cacao en polvo que ofrecen al público.

Los distribuidores de dietéticas son los socios comerciales por excelencia, a quienes agrega valor aumentando la oferta de productos dulces saludables dentro de su catálogo, brindando variedad e innovación en cuanto a ingredientes.

1.3.5.2. Segmento de Clientes

La propuesta de valor se orienta principalmente a consumidores con necesidades dietéticas especiales y personas conscientes del cuidado de la alimentación. Por ende, realizamos la siguiente Segmentación de Mercado:

1.3.5.2.1. Geográfica

- País: dentro de Argentina, residentes o turistas. Además, NutriChoco tiene **intenciones de exportar** (por eso certificaron FSSC 22.000): ya lo ha hecho a Brasil y busca avanzar a otras regiones (tienen demanda desde Israel, Costa Rica y Ecuador). Al día de hoy no está exportando porque no ha recibido más pedidos desde Brasil y para otros países hay muchos procesos de autorización (que suelen durar más de 1 año) y adaptación del packaging que hay que llevar a cabo: están comenzando a trabajar con una agencia para exportar a Paraguay y Uruguay y están a la espera de la resolución de Chile.
- Región del país: el 60% de la población argentina está concentrada en un 22% de la superficie total del territorio, en la región central del país.
- Ciudades: se encuentra mayormente en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

1.3.5.2.2. Demográfica

- Salud y necesidades especiales: personas con condiciones de salud especiales. Entre ellas, personas que sufren de diabetes, celíacas, autistas, con problemas dentales e intolerantes a la sacarosa.
- Cultura: posee cultura de salud, bienestar personal, y alimentación consciente.
- Edad: es apto el consumo para mayores de 3 años.
- Nivel socioeconómico: en general, de la clase media en adelante (el 50% de la población argentina).

1.3.5.2.3. Psicográfica

- Personalidad: consciente de la importancia de la buena alimentación.
- Intereses: busca transparencia en las etiquetas de los productos que consume. Consume marcas responsables socialmente.
- Valores: sostenibilidad y calidad.
- Estilo de vida: activo.

1.3.5.2.4. Conductual

- Patrones de uso: compra snacks para satisfacer sus antojos sin descuidar su salud.
- Sensibilidad al precio: es consciente del valor nutricional que aportan los snacks saludables y encuentra una relación costo-beneficio.
- Lealtad: es leal a marcas que están alineadas con el bienestar.
- Reacciones de comportamiento: puede compartir su experiencia con familiares o amigos, tanto verbalmente como a través de redes sociales.

Para ahondar en el “user persona” (personaje ficticio basado en el cliente ideal), decidimos desarrollar un mapa de empatía:

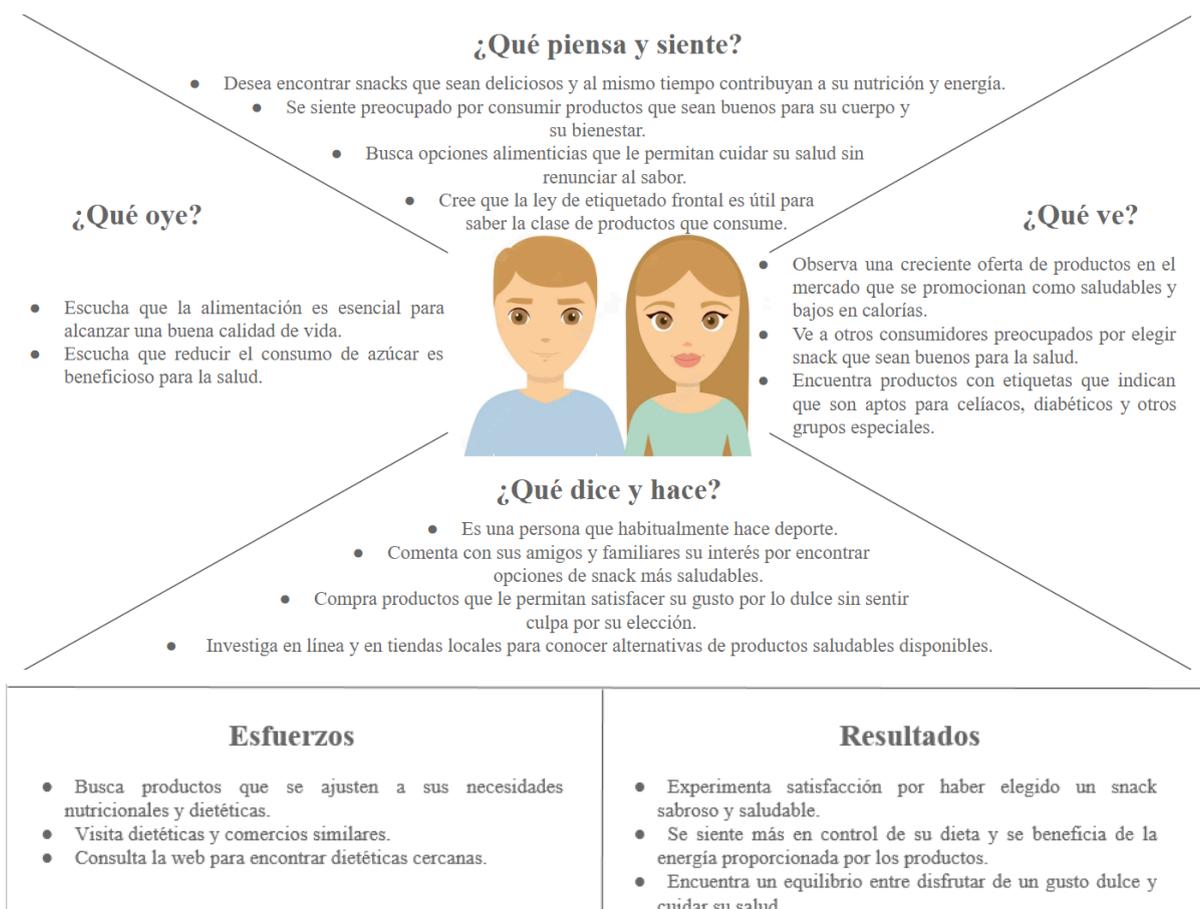


Figura 4: Mapa de empatía de NutriChoco. Fuente: Elaboración propia.

1.3.5.3. Canales con Clientes

- **De Comunicación:**
 - Redes sociales (Facebook e Instagram): NutriChoco difunde las novedades, la disponibilidad de los productos, los PDV (Puntos de Venta: dietéticas y otros intermediarios que están de cara al consumidor final) y las opiniones de los clientes. Aunque realizan publicaciones y responden consultas, el contacto con el consumidor final es casi nulo.
 - Página web: se encuentra toda la información básica de la empresa.
 - Teléfono.
 - Correo electrónico.
- **De Adquisición:** NutriChoco presenta 2 canales de adquisición de clientes:
 1. Redes sociales, mediante las cuales busca generar demanda. Además los clientes pueden acceder a Mercado Shops.
 2. Dietéticas: son el intermediario entre NutriChoco y el consumidor final.
- **De Distribución:** la propuesta de valor se entrega a través de 2 posibles canales:
 1. Canal directo: comprando mediante Mercado Shops, se envían los productos al domicilio ingresado mediante la logística que ofrece Mercado Libre.
 2. Canal indirecto: la logística en este caso no se encuentra en manos de una empresa sino que es realizada por un vecino del barrio de Lanús, quien entrega la mercadería a distribuidores ubicados en CABA, La Plata, Maschwitz, Pilar, Moreno, Caseros, Llavallol y otros barrios de

Zona Sur (para llevar los productos al resto del país y al interior de la provincia de Buenos Aires entrega la mercadería a distribuidores ubicados en el centro de carga de Pompeya).

- **De Relacionamento:** los clientes resaltan 3 valores importantes:
 - La calidad de la materia prima, que utilizan tanto para los alfajores como para el cacao.
 - La confianza, ya que pueden optar por un dulce saludable durante una dieta o diariamente.
 - La inclusión, por ser un producto apto para diferentes personas con restricciones alimentarias.

1.3.5.4. Actividades Claves

Las actividades más relevantes son la adquisición de materia prima de calidad, la producción, la venta y actividades de Branding y Marketing.

1.3.5.5. Recursos Claves

Los recursos más importantes que posee la empresa son:

- Materia prima.
- Mercado Shops.
- La maquinaria para la elaboración de los productos y la infraestructura edilicia.
- La certificación ISO HACCP FSSC (Food Safety System Certification) 22.000, estándar de calidad e inocuidad alimentaria a nivel mundial (Unión Europea, México, Brasil, África, etc. excepto Estados Unidos). Incluso podría ser útil para comercializar en Estados Unidos: si bien también solicita FDA, podrían aceptarlo como producto regional.
- Patentado de la fórmula y proceso de producción de las tapas de los alfajores.

1.3.5.6. Socios Claves

Los aliados de NutriChoco son los proveedores de materia prima, las empresas de logística (hoy, el vecino que se ocupa de la distribución y Mercado Libre) y las dietéticas como facilitadoras de las ventas.

1.3.5.7. Canales con distribuidores

- **De Comunicación:** la empresa se comunica con los distribuidores mediante WhatsApp y, en menor medida, llamadas telefónicas o mails.
- **De Contratación:** la empresa no cuenta con una estrategia para contratar distribuidores sino que son los distribuidores los que se ponen en contacto con NutriChoco para poder vender sus productos.
- **De Recepción:** las entregas de los productos a las dietéticas o tiendas se realizan mediante logística tercerizada, asignándole la entrega al distribuidor más cercano al local.
- **De Relacionamento:** la relación con los distribuidores es estrecha como consecuencia de la antigüedad que tiene la relación comercial. NutriChoco mantiene un contacto directo con los mismos. Para ser socio comercial de NutriChoco, se requiere de ciertas características:
 - Profesionalismo.
 - Cumplimiento, tanto con la empresa como con los clientes.
 - Buena atención al cliente, ya que esto afecta a la reputación de la empresa.

1.3.5.8. Modelo de Ingresos

Los ingresos provienen de la venta de productos (alfajores y cacao).

1.3.5.9. Estructura de Ingresos

Buscamos comprender de dónde provienen los ingresos de la empresa en términos de porcentajes. Planteamos las siguientes métricas:

- Esquema de ventas: % de ventas mediante página online (ventas página online / ventas totales) y % de ventas mediante dietéticas/tiendas (ventas dietéticas/tiendas / ventas totales).

En conversación con la empresa, mencionaron que la distribución es 5% ventas mediante página online y 95% ventas mediante dietéticas.

- Segmentación de Mercado: % de ventas por ubicación geográfica (para cada ubicación - se podría considerar para cada ciudad principal -, ventas en la ciudad / ventas totales).

Actualmente, la dueña comenta que la distribución es 50% AMBA y 50% resto del país. Sin embargo es una mera suposición de acuerdo al radio de trabajo de cada distribuidor, porque no recopilan esta información. Por ende, no tiene la certeza de que sea así.

- Productos ofrecidos: % de ventas por producto (venta de dicho producto / ventas totales).

La empresa no nos proporcionó información en cuanto a esta métrica, pero sí hizo énfasis en que le dan más importancia (porque así lo prefieren / es el posicionamiento que eligen) a la venta de alfajores.

1.3.5.10. Estructura de Costos

Los costos principales de la empresa son: salarios del personal, los insumos y la materia prima local e importada (cacao y stevia), mantenimiento de la maquinaria e infraestructura edilicia y comisiones por venta de la plataforma Mercado Shops (22% por venta).

1.3.6. FODA

Presentamos el análisis FODA de NutriChoco para plasmar la situación actual de la empresa:

FORTALEZAS

Sin harinas ni azúcar, 7g de proteínas y 4g de fibra
 Certificado Sin TACC de ANMAT
 Certificación FSSC 22.000
 Fórmula y proceso de la masa patentado
 Confianza con proveedores
 Participación en Cámara Argentina Del Alfajor
 Ampliación de planta al 80%

OPORTUNIDADES

Aumento del consumo de productos saludables y sin TACC
 Aumento en la disponibilidad de insumos
 Posibilidad de exportación a países del MERCOSUR

“Sólo para celíacos”

No conocen sus PDV

Tapas artesanales

Estacionalidad de ventas

Materia prima importada y mano de obra intensiva ante competencia que usa harinas y posee mayor escala

DEBILIDADES

Marcas líderes entrando al nicho

Replicación de la masa por la competencia

Surgimiento de productos sustitutos y cambio en las preferencias

AMENAZAS

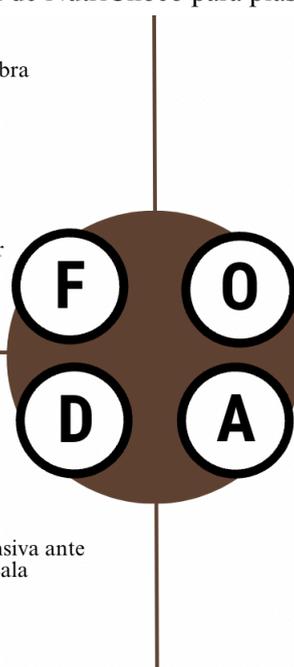


Figura 5: Análisis FODA de NutriChoco. Fuente: Elaboración propia.

1.3.6.1. Fortalezas

- NutriChoco ofrece un alfajor saludable sin harinas (sólo contiene leche en polvo y líquida, cacao, stevia y claras de huevo). Posee 7 gramos de proteínas y 4 gramos de fibra, lo que brinda más saciedad que un alfajor normal.
- Certificado Sin TACC de ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica), donde se debe analizar que todo el proceso de producción y los componentes del producto no tengan trigo, avena, cebada y centeno.
- Certificación FSSC 22.000 desde diciembre de 2022.
- Formulación y proceso de producción de las tapas de los alfajores patentado.
- Relación de confianza con los proveedores, ya que han crecido y trabajan desde hace muchos años juntos. Por eso NutriChoco nunca tuvo que parar la producción por falta de mercadería.
- Participación en CADA: los competidores no están.
- Ampliación de planta al 80%: la empresa se encuentra en proceso de expansión de su planta actual, faltando solamente el 20% para que la nueva parte esté lista para operar.

1.3.6.2. Debilidades

- El ser sin TACC puede hacer que el consumidor entienda al producto como “para celíacos” y lo “quite” del mercado de alfajores comunes.
- NutriChoco no sabe dónde se venden sus productos: su medio de ventas físico son las distribuidoras, que luego le venden a los PDV, pero no le comparten un listado detallándolos.
- El proceso de las tapas es totalmente artesanal, lo que puede limitar la capacidad de producción.
- Los alfajores tienen sellos de la Ley de Etiquetado Frontal: por ser bañados en chocolate deben llevar los sellos de “exceso en grasas saturadas” y “exceso en calorías” y la advertencia de “contiene edulcorantes, no recomendable en niños/as”.
- La estacionalidad de las ventas: la demanda de alfajores disminuye significativamente durante los períodos de clima cálido y aún NutriChoco no implementa estrategias para mitigar el perjuicio.
- El costo de las materias primas importadas y mano de obra intensiva resta competitividad frente a competencia que usa harinas y posee mayor escala.

1.3.6.3. Oportunidades

- Aumento del consumo de productos saludables y libres de gluten, como mencionamos en el análisis PESTLE, por lo que aumenta la base de clientes potenciales de la empresa.
- Debido al aumento en la demanda de productos saludables, NutriChoco encontrará cada vez más opciones de proveedores, lo que aumentará su poder de negociación.
- Posibilidad de exportación a países del MERCOSUR: gracias a este acuerdo económico, que disminuye o anula los derechos para la importación y exportación, puede ser más viable exportar.

1.3.6.4. Amenazas

- Riesgo de que empresas líderes que actualmente comercializan productos catalogados como “no sanos” lancen recetas más saludables y comiencen a competir con NutriChoco. Un ejemplo es Havanna, con el alfajor de harina de semillas (no es reducido en azúcar pero sí sin TACC ni harinas).
- Riesgo de que otra empresa logre una masa similar a la de NutriChoco con menor costo.

- Surgimientos de nuevos productos sustitutos: el incremento de la demanda de productos saludables causa que cada vez haya más compañías buscando variedades que le permitan ingresar en la industria. Por eso NutriChoco debe prestar mucha atención a la aparición de nuevas tendencias y a cambios en las preferencias, ya que la demanda de otros productos sustitutos podría reducir el consumo de sus productos.
- Si exporta, nuevos competidores: por un lado, si NutriChoco decide exportar, tendrá que competir con las demás empresas que actualmente ya exportan productos similares a la región: Havana, Fantoche, Cachafaz, Arte Dulce, entre otras (si bien estas empresas - actualmente - no ofrecen alfajores saludables como NutriChoco, puede que los consumidores del exterior no lo diferencien o no le den importancia a los productos más “sanos”). Por otro lado, deberá competir contra empresas de Latinoamérica, por ejemplo, de Uruguay, que también producen alfajores y productos sustitutos.

1.4. Conclusión

Sin comprender el entorno macro, micro y la empresa no es posible formular un posible Diagnóstico ni un consecuente Plan de Acción. Teniendo eso en cuenta, destacamos los puntos más importantes de este Relevamiento respondiendo a los siguientes interrogantes:

→ ¿El modelo de negocios está en línea con las necesidades de los clientes que continuamente evolucionan?

Sí, el modelo de negocios de NutriChoco está alineado con las necesidades de los clientes; lo cual es un **punto a favor**: las personas son cada vez más conscientes de su salud y por eso la demanda de productos saludables está en constante auge; además de que la tendencia es consumir estos snacks al paso, sabrosos y aptos para delivery.

Pero resulta relevante recordar que el negocio es duo-producto (alfajores y cacao en polvo); por lo tanto sobrevivirá siempre que la demanda de estos lo haga. Si bien entendemos que esta situación surge por atender a un nicho de mercado, nos lleva a pensar 2 cuestiones:

1. Con esta escasa oferta respecto a producto y cantidad, es difícil aumentar la exposición de la marca.
2. Deberá prestar especial atención a los cambios en las preferencias de los muy exigentes consumidores y actuar en consecuencia para no quedarse atrás.

→ ¿El modelo de negocios tiene alguna amenaza que surge desde la competencia hoy o mañana?

Sí, 2 grandes amenazas a resaltar son:

1. El aumento en la oferta de productos sustitutos que podrían reemplazar el consumo del alfajor.
2. Que marcas muy reconocidas en el mercado argentino lancen productos que se perciben equivalentes al de NutriChoco (versiones “light”, “saludables” o libres de gluten).

Creemos que padece de más de estas 2 cuestiones porque NutriChoco no logra comunicar las cualidades únicas de su propuesta (por eso no logra que más consumidores la reconozcan y elijan en la diaria).

→ ¿El modelo de negocios enfrenta desafíos que surgen desde lo macroeconómico?

Desde una perspectiva del contexto macro argentino la única constante es el cambio. Por lo tanto, siempre habrá retos. El sector está semi-paralizado por este escenario de incertidumbre, lo que implica, desde otra perspectiva, que hay capacidad ociosa.

En conclusión, identificamos que **es imprescindible buscar alternativas para aumentar la demanda**, como:

- llegar a nuevos mercados (geográficos o nuevos canales),
- ofrecer nuevos productos,
- fortalecer el posicionamiento de marca (en redes sociales, cámaras de industria, o vía profesionales de la salud), y/o
- implementar algún otro método para fidelizar clientes frecuentes.

En el próximo apartado, llevaremos a cabo el Diagnóstico: **ahondaremos en estas dificultades que ya hemos encontrado y tampoco descartamos la posibilidad de hallar otras. Luego, plantearemos posibles soluciones.**

2. Diagnóstico: Metodología de trabajo

El primer paso del Diagnóstico consiste en identificar los **problemas** que enfrenta NutriChoco. Luego, buscamos potenciales formas de resolverlos. Elegimos un listado de 15 mejores **soluciones**. Para hallar cuáles son las más efectivas, armamos una **matriz de factibilidad - impacto**; a partir de la cual sugerimos 7 soluciones a trabajar en el corto, mediano y largo plazo.

Por último, desarrollamos una breve conclusión que clarifica los próximos pasos.

Para más detalle de la metodología de trabajo: [Planilla de análisis](#) (elaboración propia).

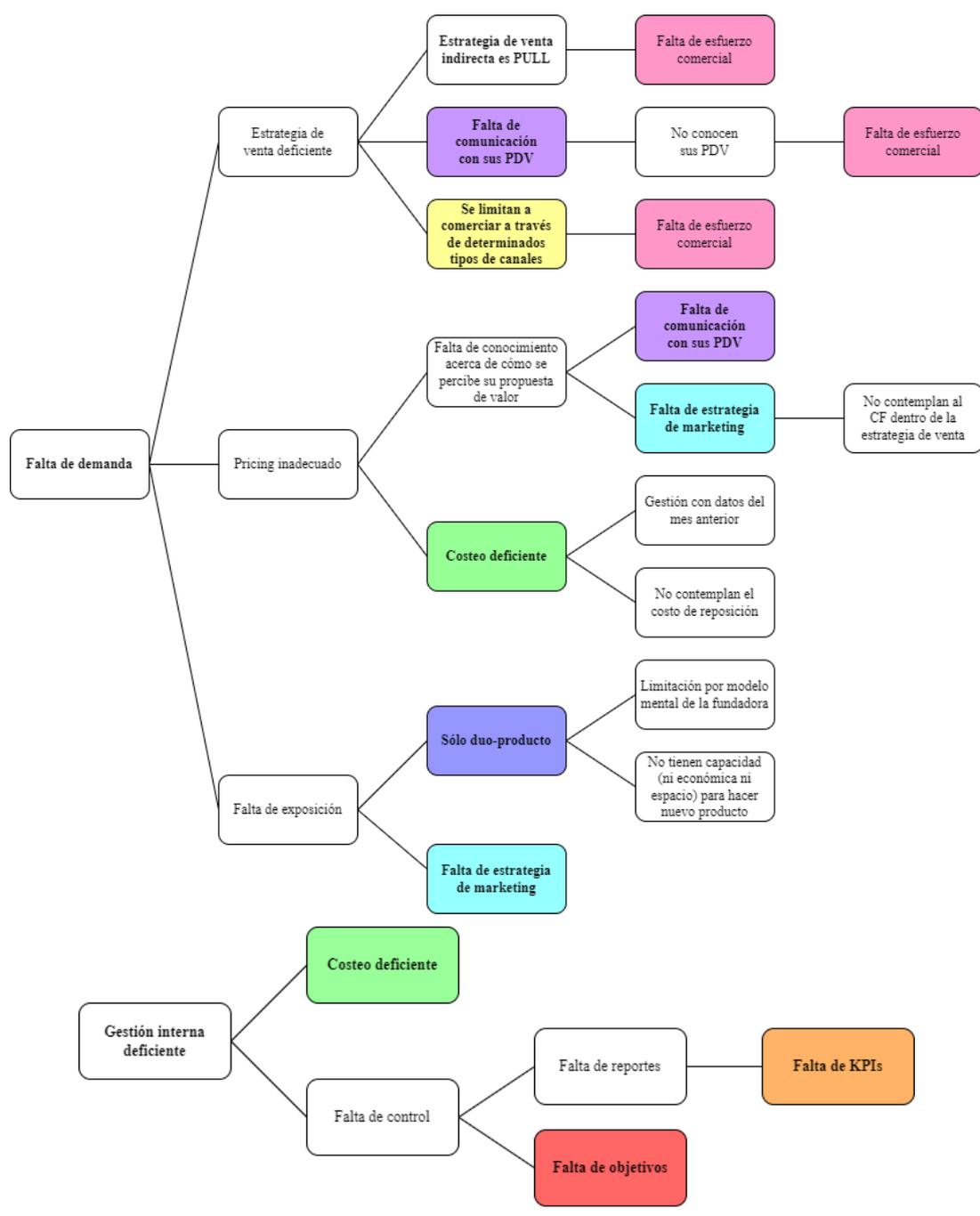
2.1. Problemas

Habiendo recopilado vasta información durante la etapa de Relevamiento (incluida la entrevista con la empresa y posteriores consultas), entendimos que NutriChoco se enfrenta principalmente a **3 grandes problemas**:

1. Falta de demanda: la empresa se encuentra con capacidad ociosa. A su vez, el contexto país empeora el panorama, ya que según la dueña comentó en la entrevista, este año es el peor en cuanto a ventas.
2. Gestión interna deficiente: hay cierta parte de las finanzas que no es visible y tampoco hay metas claras a lograr.
3. Falta de proyección de negocio a largo plazo: los 2 problemas anteriores dificultan pensar en el largo plazo.

Consideramos que el problema de mayor criticidad es la **falta de demanda (criticidad alta)**, ya que la demanda es fundamental para que la empresa pueda solventar sus costos. **Si** la situación **se agrava**, la empresa podría entrar en **déficit**. Por su parte, consideramos que la **gestión interna deficiente** y la **falta de proyección a largo plazo** tienen una **criticidad media** ya que, a comparación del primer problema, son de menor urgencia.

Para llegar a la raíz de estas 3 cuestiones, planteamos una **cadena de “¿por qué?”**, que reflejamos en los llamados **“árboles de problemas”** (los colores identifican los problemas que se repiten y en negrita colocamos los 8 problemas con los que trabajaremos a continuación):



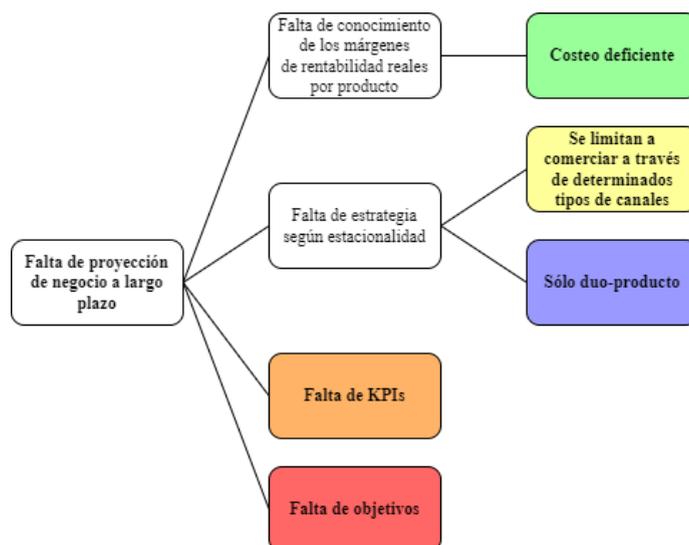


Figura 6: Árboles de problemas de NutriChoco. Fuente: Elaboración propia.

Árboles de problemas

Teniendo en cuenta la premisa “divide y vencerás”, ahondaremos en los siguientes 8 problemas más pequeños y fáciles de resolver:

2.1.1. La estrategia de venta indirecta es PULL

Como vimos en los Canales de Contratación del Canvas, NutriChoco no cuenta con una estrategia para conseguir nuevos distribuidores sino que son estos los que se ponen en contacto con la empresa para poder vender sus productos. Aunque algunos productos y servicios pueden ser adecuados para una estrategia de venta PULL, este no es el caso, ya que NutriChoco comercializa productos de nicho que merecen una explicación detallada para motivar a nuevos distribuidores a incorporarlos a su catálogo. Esto se relaciona a 1 problema:

- 1) Falta de demanda: **esperar a que se presenten nuevos clientes dificulta vender.**

Al ser el problema más grave dentro de este punto, su **criticidad** es **alta**.

2.1.2. Falta de comunicación con sus PDV

Como vimos en las Debilidades del FODA, la empresa no conoce muchos de sus PDV, porque los distribuidores de dietéticas no le comparten esa información. Esto tiene 1 gran perjuicio:

- 1) Falta de demanda:
 - No puede recopilar datos importantes acerca de los clientes. **Sería interesante entender el comportamiento de los consumidores** para implementar estrategias que se adapten mejor.
 - Por **pricing inadecuado**: puede ser que los consumidores estén percibiendo el producto como caro porque no comprenden su valor.

Como sólo afecta a este problema, y tampoco es su generador principal, su **criticidad** es **baja**.

2.1.3. Se limitan a comerciar a través de determinados tipos de canales

El principal canal de la empresa son las distribuidoras de dietéticas. No comercializan a través de canales como kioscos, supermercados ni heladerías, a las que podría venderles cacao y/o alfajores para un sabor de helado. Esto tiene 2 perjuicios:

- 1) Falta de demanda: nuevos canales **permitirían llegar a un público más amplio**.
- 2) Falta de proyección a largo plazo: falta estrategia para **combatir la estacionalidad** de sus productos.

Si bien no es el principal generador de ninguno de los 2 puntos anteriores, discrecionalmente decidimos elevar su **criticidad** de media a **alta** porque es el tercer causante del primer punto, de criticidad alta y del segundo punto, de criticidad media; lo que aumenta su importancia general.

2.1.4. Falta de estrategia de marketing

Falta de estrategia de cara al consumidor final: tiene 1 perjuicio:

- 1) Falta de demanda:
 - **Dificultad para comunicar su propuesta de valor:** el cliente final no comprende su valor diferencial, por lo que su precio puede percibirse como alto.
 - Falta de **visibilidad de marca:** sólo se comunica con los consumidores a través de sus redes sociales y página web pero no tiene ninguna estrategia de comunicación para fortalecer el conocimiento de marca.

Como sólo afecta a este problema, y tampoco es su generador principal, su **criticidad** es **baja**.

2.1.5. Costeo deficiente: Gestión con datos del mes anterior y No contemplan el costo de reposición

La empresa registra los costos, variables y fijos, y los gastos en una planilla Excel que fue creada por un especialista en costos. Así, entre otros datos, calcula el costo unitario, el costo por área, etc. Sin embargo, decimos que el costeo es deficiente por 2 razones:

- Este **proceso de gestión de costos basado en datos del mes anterior**, por la macro y micro argentina, no es el mejor método posible: dada la volatilidad de la moneda, implica el riesgo de estar vendiendo por debajo del costo durante todo el mes. Esto sucede con todos los costos y gastos:
 1. Los que se pagan en pesos.
 2. Los que se pagan en pesos pero cotizan en USD.
 3. Los que se pagan en USD.

Sin embargo observamos que es aún más grave en los 2 últimos (que entre ambos representan el 90% del costo total), por la suba del USD: hay proveedores del exterior e incluso proveedores locales que envían la lista de precios en USD a los que pagan a 30 días; y recién en ese momento lo registran (aunque ya hayan consumido parte de esos insumos / materia prima).

- **Trabajan con el costo de compra y no con el costo de reposición.** Si bien esto es “extracontable”, en un país como Argentina, que atraviesa períodos hiperinflacionarios; considerar

el costo de compra para determinar el precio mínimo del alfajor genera el riesgo de no poder sustituir la materia prima consumida.

Esto tiene 3 perjuicios:

- 1) Falta de demanda: **el costeo no provee una base robusta para calcular el precio del alfajor**: es decir, NutriChoco no sabe cuál es el precio mínimo del alfajor hoy.
- 2) Gestión interna deficiente.
- 3) Falta de proyección a largo plazo: hace difícil tomar decisiones tanto operativas como estratégicas.

Por eso, su **criticidad** es **alta**.

2.1.6. Sólo duo-producto

Falta de diversificación: NutriChoco ofrece únicamente alfajores de dulce de leche (negro y blanco) y cacao en polvo fraccionado, lo que tiene 2 perjuicios:

- 1) Falta de demanda:
 - Limita significativamente la **visibilidad de marca**, lo que dificulta captar nuevos consumidores.
 - La empresa **depende mucho de este nicho de mercado**: si bien hoy las preferencias y la cultura alimentaria favorece a NutriChoco, la situación económica argentina tan fluctuante impone cambios rápidamente.
- 2) Falta de proyección a largo plazo: el enfoque duo-producto hace que la empresa sea **vulnerable a la estacionalidad** de las ventas.

Sin embargo, no es el principal generador de ninguno de los 2 puntos anteriores. Por eso, su **criticidad** es **media**.

2.1.7. Falta de objetivos

Falta de objetivos específicos: los mandos de la empresa no plantean objetivos de negocio claros **más allá del mero ideal de “que el alfajor llegue a todos lados”**, lo que tiene 2 perjuicios:

- 1) Gestión interna deficiente: no hay nada que guíe el accionar, entonces es probable que no detecten los desvíos.
- 2) Falta de proyección a largo plazo: no plantear objetivos medibles dificulta la planificación y la toma de decisiones más acertadas.

Al ser el problema más grave dentro de la gestión interna, su **criticidad** es **alta**.

2.1.8. Falta de KPIs

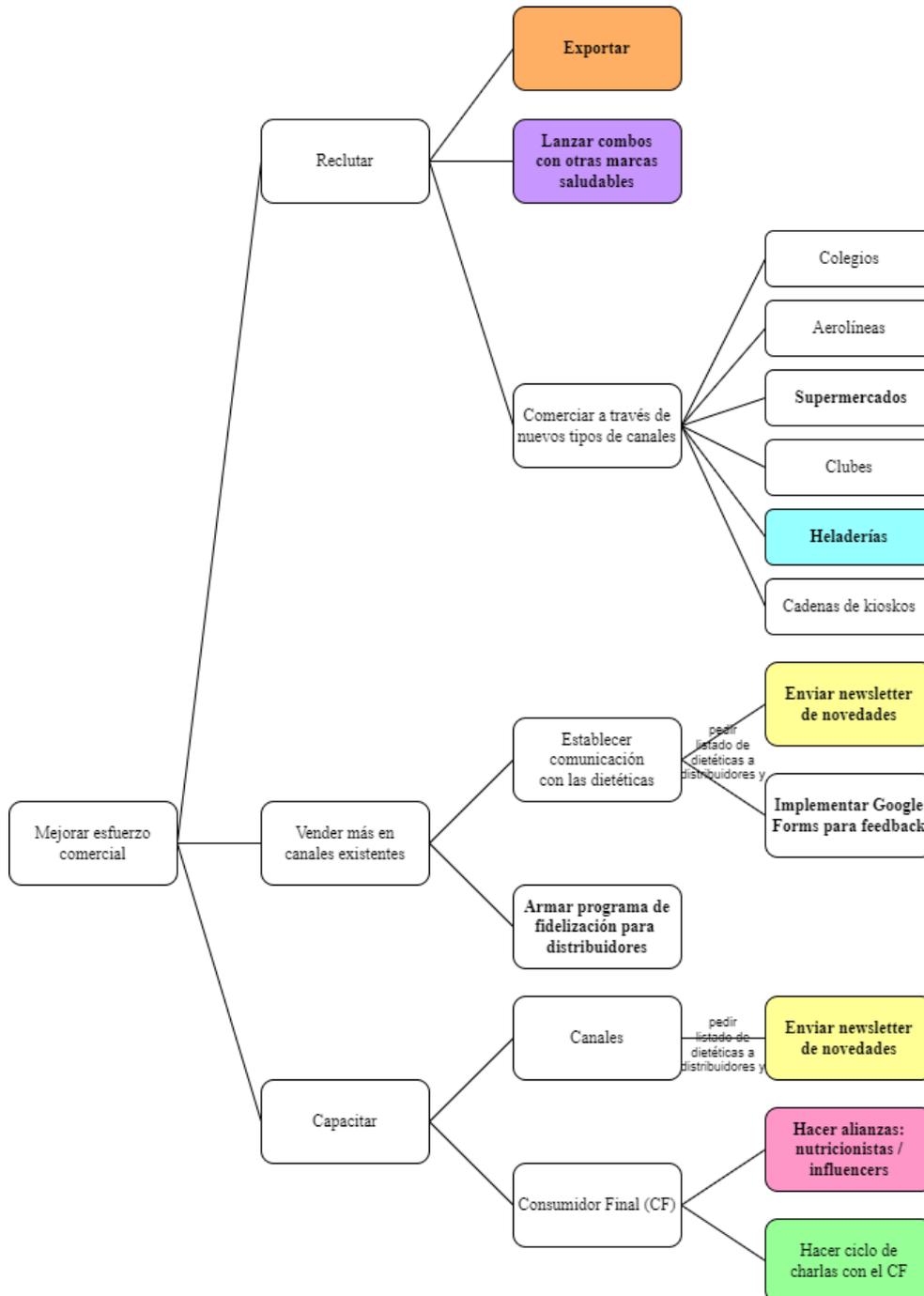
Falta de monitoreo: la empresa no posee ningún indicador clave de desempeño (conocidos como KPIs, por Key Performance Indicators), lo que tiene 2 perjuicios:

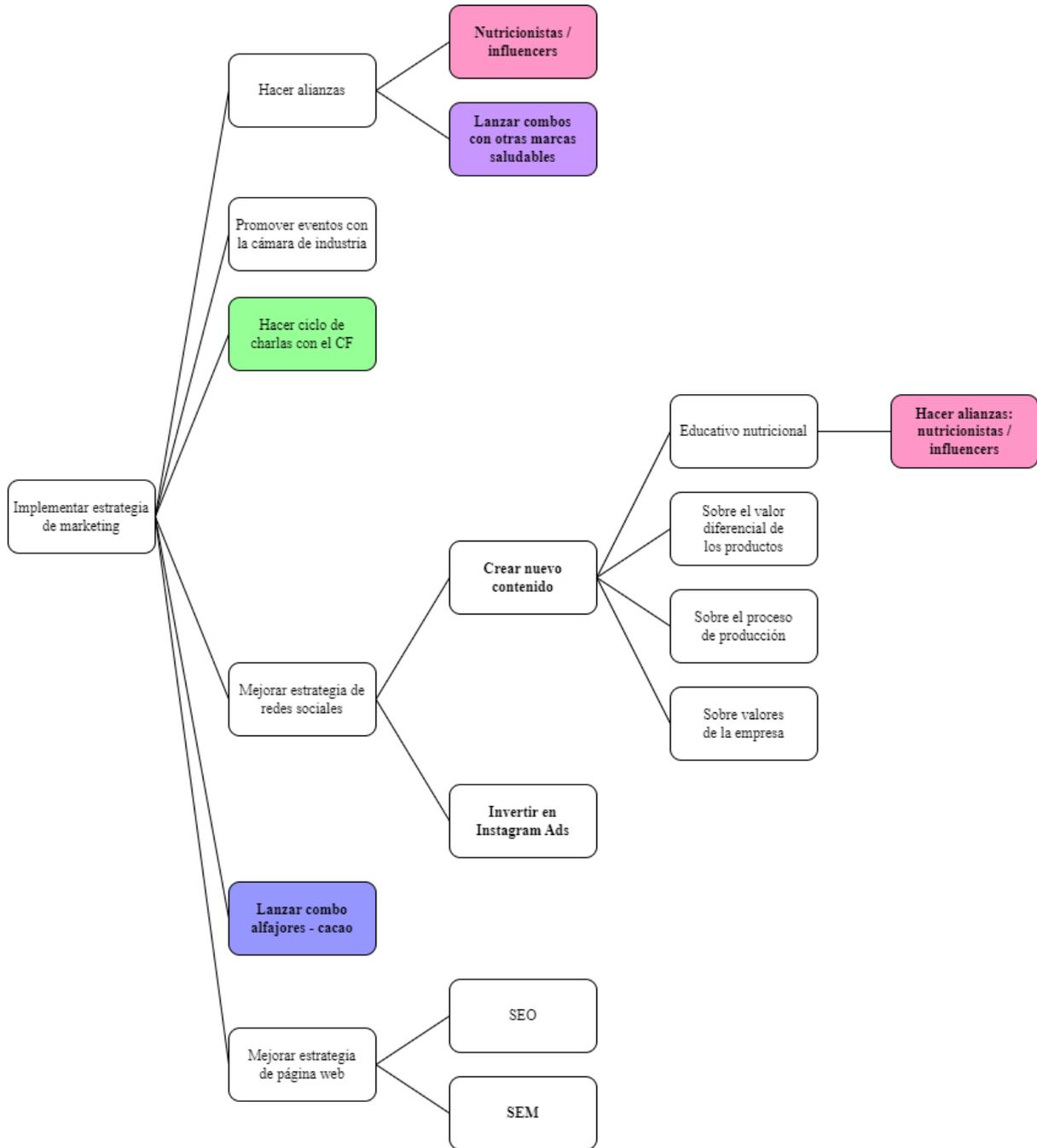
- 1) Gestión interna deficiente: falta de control sobre las operaciones.
- 2) Falta de proyección a largo plazo: no hay ninguna forma para comprender si se están cumpliendo o no los objetivos de negocio planteados.

Sin embargo, no es el principal generador de ninguno de los 2 puntos anteriores y surge de la falta de objetivos. Por eso, su **criticidad** es **media**.

2.2. Soluciones

Para buscar **soluciones a estos 8 problemas**, pensamos sucesivamente “**cómo**”, y lo reflejamos en los “**árboles de soluciones**” (los colores identifican las soluciones que se repiten y en **negrita** colocamos las soluciones que discrecionalmente elegimos para trabajar a continuación porque nos parecen las mejores):





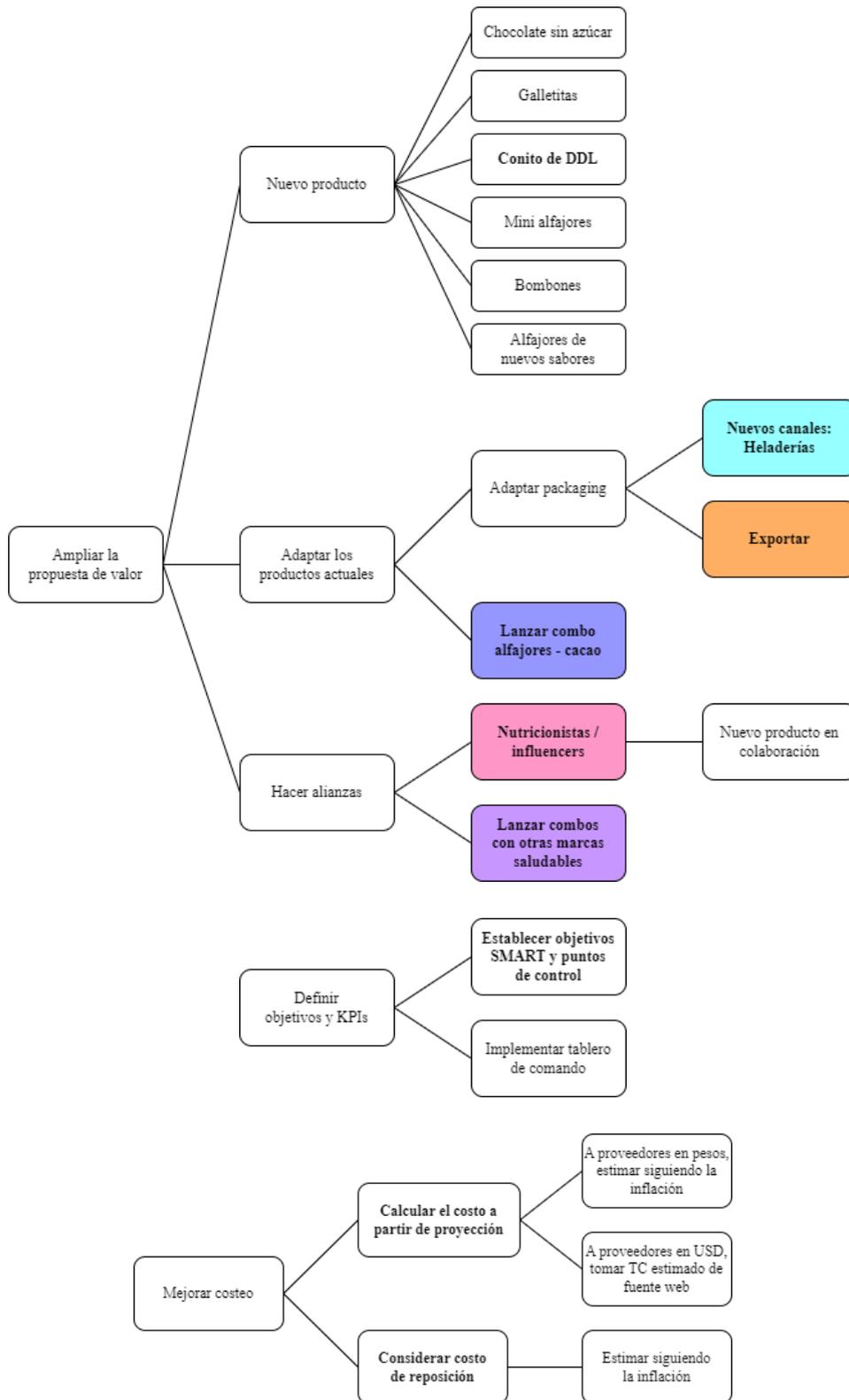


Figura 7: Árboles de soluciones de NutriChoco. Fuente: Elaboración propia.

Árboles de soluciones

Aclaración: sólo se observan 5 árboles y no 8 porque “Mejorar esfuerzo comercial” engloba soluciones para los primeros 3 problemas.

Luego, como mencionamos, estudiamos el **impacto** (de acuerdo a la cantidad de problemas de criticidad alta, media o baja que resolvería) y la **factibilidad** (pensando en la factibilidad económica y el tiempo y facilidad de implementación) de las 15 mejores soluciones a estos 8 problemas. De eso, resultó la siguiente matriz:

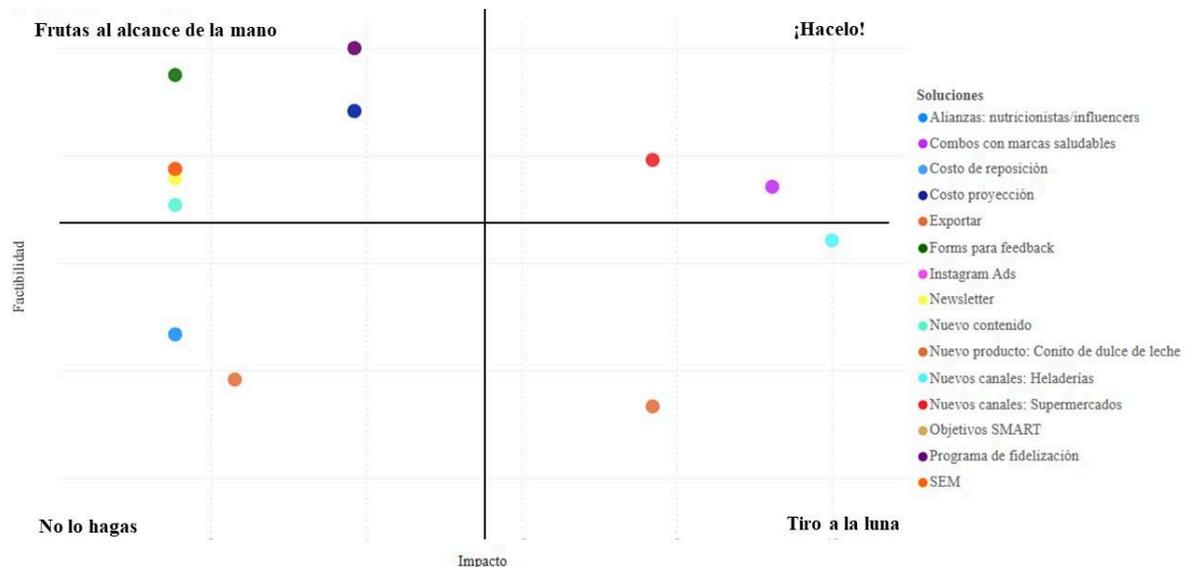


Figura 8: Matriz Factibilidad - Impacto. Fuente: Elaboración propia.

Matriz Factibilidad - Impacto

Aclaración: sólo se observan 12 de un total de 15 soluciones porque hay 3 pares de soluciones cuyas coordenadas se superponen: - Programa de fidelización y Objetivos SMART, - Costo proyección y Costo reposición e - Instagram Ads y SEM.

Entonces, elegimos las 7 soluciones que sugerimos implementar teniendo en cuenta el cuadrante en el que se ubican y su posición dentro del cuadrante:

- En cuanto a las **Frutas al alcance de la mano**, también conocidas como “Quick Wins” (acciones que requieren relativamente poco esfuerzo y aún así impactan de manera considerable), proponemos **avanzar con las 4 que tienen más impacto; en distintos plazos**: 2 de ellas en el corto plazo (Objetivos SMART y Costo proyección) y 2 de ellas en el mediano plazo (Programa fidelización y Costo reposición).
- En cuanto a **¡Hacelo!**, sugerimos **avanzar con ambas, pero en distintos plazos**: en lo corto, con Nuevos canales: Supermercados. Y, en lo mediano, con Combos con otras marcas saludables.
- En cuanto a **Tiro a la luna**, sugerimos **avanzar con la que tiene más factibilidad, Nuevos canales: Heladerías**. Si bien se encuentra en este cuadrante, está muy cerca del cuadrante ¡Hacelo! y es la solución que tiene más impacto dentro de toda la matriz. Por ende, creemos que es importante seguir considerándola, aunque **a largo plazo**.
- No sugerimos trabajar con ninguna de las soluciones que se encuentran en el cuadrante de No lo hagas.

A continuación, ahondamos en estas propuestas según su horizonte temporal:

2.2.1. Corto plazo

Elegimos trabajar este set de 3 soluciones a corto plazo porque **permitirá atacar 5 problemas, los 4 de criticidad alta y 1 de criticidad media:**

2.2.1.1. Objetivos SMART

Para **solucionar** la **falta de objetivos** y la **falta de KPIs**, proponemos la implementación de objetivos SMART. Cada sigla de esta metodología⁸ representa:

- **Specific (Específico):** plantear una meta de forma concreta y bien definida, que no posea ambigüedad en su descripción. Debería responder a las preguntas de ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo? y ¿Por qué?
- **Measurable (Medible):** para seguir el avance del objetivo, utilizar unidades cuantificables y métricas que deben ser visibles.
- **Achievable (Alcanzable):** el objetivo debe ser realista / acorde a las capacidades de la empresa.
- **Relevant (Relevante):** el objetivo debe ser significativo para la empresa, es decir, ser útil en el camino hacia los objetivos de largo plazo.
- **Time (Tiempo):** se debe establecer cada objetivo dentro de un marco de tiempo definido / fijar una fecha límite, porque ayuda a concentrar todos los recursos y esfuerzos en completar el objetivo.

Para cada objetivo SMART, NutriChoco debería plantear puntos de control intermedios para analizar si existen desvíos y en ese caso actuar para retomar el rumbo.

Los objetivos deben ser comunicados al resto de la organización, para que todos trabajen alineados.

De acuerdo a los 2 problemas que resolvería, consideramos que el **impacto** es **bajo-medio**. Por su parte, la **factibilidad** es **alta** porque casi no requiere inversión y es rápido y relativamente sencillo de trabajar.

2.2.1.2. Costo proyección

Para **solucionar** la primera vertiente del problema de **costeo deficiente**, gestión con datos del mes anterior, proponemos realizar una proyección de los costos:

- Para los **costos dolarizados: considerar al momento de la compra la cotización del USD al momento en que se realizará el pago**. Para esto planteamos realizar una conexión con algún sitio económico que realice predicciones del USD futuro (por ejemplo, *Ámbito Financiero*⁹) y agregarlo en una celda de la planilla de costos que la empresa ya utiliza. Si bien no es una cotización oficial, es el valor que el mercado espera, y utilizarlo lograría mantener el valor de los costos dolarizados actualizados de manera constante.
- Para los **costos en pesos: aplicar la inflación esperada para el mes actual sobre el monto abonado el mes pasado**, porque los costos suelen aumentar a este ritmo. Este valor se podría obtener por ejemplo de los pronósticos del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del BCRA¹⁰ (Banco Central de la República Argentina).

⁸ Tableau. (2023). *Qué son los objetivos SMART (inteligentes) y cómo crearlos*. Recuperado de <https://www.tableau.com/es-es/learn/articles/smart-goals-criteria>

⁹ *Ámbito*. (2023). *Cotización Dólar Futuro*. Recuperado de <https://www.ambito.com/contenidos/dolar-futuro.html>

¹⁰ BCRA. Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). (2020). Recuperado de https://www.bcr.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

Si bien consideramos que el **impacto** es **bajo-medio** porque sólo resuelve parte de 1 problema, es importante trabajarlo porque es un peligro probable: si bien hasta ahora no han vendido bajo el costo, no tienen forma de saber si esto comenzará a suceder - ni cuándo. Por su parte, la **factibilidad** es **alta** ya que es de corta ejecución y no resulta difícil ni requiere de una gran inversión.

2.2.1.3. Nuevos canales: Supermercados

Para **solucionar** la **estrategia de venta indirecta es PULL y se limitan a comerciar a través de determinados tipos de canales**, proponemos comenzar a comerciar los alfajores a través de **supermercados**, porque es un nuevo tipo de canal que permitirá **crecer a gran escala** por 2 razones:

- Si el producto tiene éxito, fácilmente podría extenderse a nivel nacional, logísticamente hablando.
- Aumentaría la visibilidad, credibilidad y confianza de marca, ya que los supermercados reciben una gran cantidad de clientes regulares quienes confían en las marcas que se encuentran en sus góndolas.

Para eso, NutriChoco deberá investigar cuáles son los más adecuados según el público objetivo y luego contactarlos para negociar los acuerdos.

Aclaración: en principio estudiamos comerciar sólo alfajores y no cacao ya que consideramos que es urgente cubrir la capacidad ociosa. Luego, más adelante, se podría ampliar a cacao también.

De acuerdo a los 2 problemas que resolvería, consideramos que el **impacto** es **medio-alto**. Por su parte, la **factibilidad** es **media-alta** ya que no requerirá grandes inversiones de dinero, pero sí tendrá cierta dificultad que atiene a que el tiempo de implementación será determinado por el proceso de negociación y firma de contratos con los supermercados, intermediarios con gran poder de negociación.

2.2.2. Mediano plazo

Elegimos trabajar este set de 3 soluciones a mediano plazo porque permitirá **continuar trabajando sobre 3 de los problemas de criticidad alta, más comenzar a atacar 1 de criticidad baja**:

2.2.2.1. Programa de fidelización

Si aún es necesario abordar la estrategia de venta indirecta es PULL (es decir sólo si NutriChoco desea continuar aumentando la demanda luego de haber implementado las soluciones de corto plazo), proponemos implementar un programa de fidelización: el objetivo es aumentar las ventas **en los canales en los cuales la empresa ya opera**, brindando beneficios por vender NutriChoco como:

- **Descuentos por volumen o por cantidad de compras en un período determinado.**
- Uso de un **sistema de niveles** o categorías (a mayores compras, en volumen o en frecuencia, más alto nivel; por lo tanto mayores descuentos).
- **Recomendaciones** por buen servicio.

Como sólo resuelve 1 problema, consideramos que el **impacto** es **bajo-medio**. Por su parte, la **factibilidad** es **alta** ya que NutriChoco trabaja con la información de sus distribuidores en un archivo Excel, entonces la inversión más grande será el tiempo que requerirá armar el programa.

Sugerimos trabajar esta propuesta a este plazo teniendo en cuenta la premisa de que **siempre el costo de retener es menor al costo de reclutar** otros intermediarios, por ende, creemos que es el camino adecuado antes de continuar reclutando.

2.2.2.2. Costo reposición

Para **solucionar** la segunda vertiente del problema de **costeo deficiente**, trabajan con el costo de compra, proponemos comenzar a **utilizar el costo de reposición**, es decir, que la empresa considere el precio que tendrá la materia prima cuando deba reponer lo que se consumió en la producción de hoy. Esto requiere hacer un nuevo seguimiento, “extracontable”, en la planilla de costos que utiliza.

Como sólo resuelve parte de 1 problema, consideramos que el **impacto es bajo-medio**. Por su parte, la **factibilidad es alta** ya que si es muy dificultoso conseguir la información se podría estimar de acuerdo a la inflación.

Como se puede observar, esta solución tiene los mismos valores de factibilidad e impacto que la alternativa “Costo proyección”. Sin embargo, lo proponemos trabajar en este plazo ya que:

- Creemos que el problema potencial que resuelve Costo proyección (**trabajar a valores vencidos**) **es más severo que trabajar con el costo de compra**.
- Como parte de una estrategia de gestión del cambio proponemos implementarlas en etapas.

2.2.2.3. Combos con otras marcas saludables

Si aún es necesario abordar la estrategia de venta indirecta es PULL y se limitan a comerciar a través de determinados tipos de canales y comenzar a solucionar la falta de estrategia de marketing, proponemos que la marca se asocie con otros fabricantes de snacks saludables (galletitas, barras de cereales, bocaditos y otros afines) para vender combos de productos.

Además, cada canasta podría incluir recetas para utilizar los productos en la preparación de budines, tortas, etc. Esta es una estrategia de "**cooperencia**" (fusión de cooperación y competencia) porque la empresa colaboraría con sus competidores mientras sigue compitiendo en otros aspectos del negocio.

De acuerdo a que colaboraría con 3 problemas, consideramos que el **impacto es alto**. Por su parte, la **factibilidad es media-alta** ya que no requiere de mayores inversiones: la “dificultad” está en identificar las marcas saludables con las que colaborará y generar los acuerdos con ellas.

2.2.3. Largo plazo

Planteamos trabajar este último punto porque permitirá **continuar trabajando sobre 2 de los problemas de criticidad alta, más comenzar a atacar 1 de criticidad media**:

2.2.3.1. Nuevos canales: Heladerías

Si aún es necesario abordar la estrategia de venta indirecta es PULL y se limitan a comerciar a través de determinados tipos de canales y comenzar a solucionar sólo duo-producto, proponemos comerciar con heladerías.

Existe la posibilidad de vender los **alfajores** (por ejemplo, para helado sabor “alfajor” sin TACC) y el **cacao** fraccionado (helado sabor chocolate sin azúcar). Es una solución interesante que **agregaría valor a la propuesta actual de las heladerías** ya que los consumidores están dispuestos a pagar más por helados que pueden ser consumidos dentro de una “dieta” (por ejemplo, con poca azúcar / stevia).

Vender cacao es más tentador ya que arroja más margen de ganancia, 40%, mientras que los alfajores sólo el 25% (estimado, recordando las objeciones al costeo que están plasmadas en el presente informe). Sin embargo, no dejaríamos de ser meros intermediarios entre el productor de cacao y la heladería. Por lo tanto, el caso de los alfajores parece ser más viable.

Recomendamos abordar esta alternativa a largo plazo porque, aun siendo un “tiro a la luna”, puede generar un **alto impacto** (colaboraría con 3 problemas) con una **factibilidad media**: la principal “dificultad” está en identificar las heladerías adecuadas y negociar acuerdos competitivos con ellas. A su vez, la actividad puede plantear desafíos operativos y logísticos.

2.3. Conclusión

En la siguiente y última etapa, Plan de Acción, **estudiaremos en profundidad** las 3 soluciones que proponemos implementar a corto plazo: **1. Objetivos SMART, 2. Costo proyección y 3. Nuevos canales: Supermercados.**

Destacamos la **importancia** que creemos **que tendrá la gestión del cambio en estos proyectos**:

- La primera y segunda propuesta **implicarán cuestionar las formas de gestión**: por ejemplo, Objetivos SMART puede parecer una herramienta que “hace más ajenos” los vínculos entre la Dirección y el personal. **Por ende, será fundamental demostrar el valor de nuestras sugerencias.**
- En la tercera propuesta, debemos tener en cuenta que **la dueña no está dispuesta a mudarse, por ende no habrá más capacidad productiva** que 5.000 alfajores hoy, más la posibilidad de llegar a 10.000 alfajores / día cuando la nueva planta ubicada en el mismo predio se finalice. Como con el paso del tiempo la propensión al riesgo (que implicaría una mudanza) dentro de las empresas familiares cae dramáticamente, **en una primera instancia**, recomendaremos negociar en **consideración de estos límites. A futuro**, cuando idealmente la propuesta dé sus frutos, creemos que **será la motivación para desafiar la zona de confort.**

3. Plan de Acción: Metodología de trabajo

El primer paso del Plan de Acción consiste en identificar las **actividades** necesarias para implementar las 3 soluciones de corto plazo. A partir de ello, estudiamos, para cada solución:

1. El **tiempo** que requiere cada actividad. Luego, lo plasmamos en un **diagrama de Gantt**.
2. El **costo total** de acuerdo a los recursos que requiere (tanto humanos como dinero) cada actividad. Para más detalle de los Costos laborales que consideramos en las soluciones, ver anexo: [Costos laborales](#)
3. Los **ingresos potenciales** (dados por ingresos per se o por disminución de costos) que percibiría NutriChoco de implementar la solución.
4. Así, **llegamos al FF (Flujo de Fondos) de cada solución**, que permite entender si es viable.

De esa forma, entendemos cuáles de las soluciones conviene implementar y las alineamos en cuanto a tiempo. Para comprender cómo este Plan de Acción impacta económica y financieramente en NutriChoco (y en qué rubros), analizamos un **P&L** inicial y luego P&Ls incorporando las soluciones. Asimismo, tratamos la **gestión del cambio**.

Por último, desarrollamos una conclusión al presente trabajo.

Aclaración: si bien NutriChoco nos compartió los precios de venta y los costos unitarios en pesos argentinos, dado el contexto macroeconómico del país, desarrollamos el presente apartado en USD MEP. Utilizamos esta cotización ya que es el tipo de cambio de libre acceso en el mercado, cuyo valor a la fecha 09/11/23 es de 868,2 ARS por USD.

3.1. Objetivos SMART

Para llevar adelante la implementación de esta solución proponemos **2 alternativas**:

3.1.1. Actividades

A continuación, las actividades a realizar para cada una de las alternativas:

3.1.1.1. Alternativa #1: In house

En esta alternativa proponemos que NutriChoco fije sus objetivos **usando sus propios recursos** (lo llamamos “in house”).

3.1.1.1.1. Actividad 1: Capacitar Dirección

En primera instancia, tanto Liliana como Magalí (**la Dirección** de NutriChoco) deberán **aprender** cómo identificar los objetivos que desean alcanzar y, principalmente, cómo definirlos bajo la metodología SMART. Por eso, deben **realizar un curso** que:

- Brinde un marco teórico claro contemplando objetivos SMART, Factores Críticos de Éxito (FCEs) y KPIs.
- Explique de forma práctica cómo desarrollar las metodologías.
- Brinde casos a modo de ejemplo.

A continuación, presentamos **algunas plataformas educativas que podrían considerar**:

- **Udemy:** plataforma educativa que ofrece contenido académico en línea (vídeos, presentaciones, archivos PDF, entre otros) dirigido a profesionales de distintas áreas que buscan mejorar sus habilidades y conocimientos.
 - Ventajas:
 1. Mediante un único pago se puede adquirir el contenido del curso de forma ilimitada.
 2. El contenido es de buena calidad.
 - Desventaja: el curso debe pagarse en USD.
- **LinkedIn Learning:** subsidiaria de la red de networking LinkedIn. Es una plataforma de aprendizaje en línea que ofrece cursos y vídeos instructivos sobre una amplia variedad de temas empresariales.
 - Ventajas:
 1. Está orientada a la gestión de negocios.
 2. Es de fácil uso.
 - Desventaja: se debe pagar un monto mensual para poder acceder a los cursos.
- **Youtube:** plataforma en línea donde las personas pueden ver, cargar y compartir vídeos de diversos tipos, desde entretenimiento y educación hasta contenido informativo.
 - Ventajas:
 1. Amplia variedad de contenido.
 2. Costo cero.
 - Desventaja: requiere una gran cantidad de tiempo buscar contenido de calidad y utilidad.

Para eso, entendemos que esta actividad requerirá:

- Recursos: 5 horas de Liliana y 5 horas de Magalí.
- Tiempo estimado: 1 semana.
- Output: conocimiento adquirido.

3.1.1.1.2. Actividad 2: Definir Objetivos Estratégicos

La Dirección debe **especificar los objetivos** que acerquen a NutriChoco a su visión. Esto implica definir qué áreas clave desea trabajar y determinar un objetivo estratégico para una de ellas.

- Recursos: 8 horas de Liliana y 8 horas de Magalí.
- Tiempo estimado: 2 semanas.
- Output: objetivos SMART definidos.

3.1.1.1.3. Actividad 3: Definir FCEs

La Dirección debe **plantear FCEs**. Estos **describen cuáles son las acciones que la empresa debe realizar para alcanzar el objetivo SMART planteado**. Es decir, mencionan cuáles son los puntos clave necesarios para el cumplimiento de los objetivos, haciéndolos operables (permite cuantificarlos, para medirlos). Para poder plantearlos, la Dirección debe:

- Conocer la industria: mediante un análisis PESTLE.
- Realizar un análisis interno: mediante un análisis FODA.
- Tener objetivos SMART claros.
- Definir FCEs.

Los 2 primeros puntos están contenidos en el presente informe y el tercer punto es el Output de la actividad anterior. Entonces, sólo resta realizar el punto 4, lo que implicará:

- Recursos: 4 horas de Liliana y 4 horas de Magalí.
- Tiempo estimado: 1 semana.
- Output: FCEs definidos.

3.1.1.1.4. Actividad 4: Definir KPIs

La Dirección debe establecer indicadores que permitan entender el grado de avance hacia el objetivo. Recomendamos establecer como mínimo 1 indicador para cada objetivo, que debe estar acompañado de su fórmula que permita hacer la medición.

- Recursos: 16 horas de Liliana y 16 horas de Magalí.
- Tiempo estimado: 2 semanas.
- Output: como mínimo 1 indicador con su fórmula para cada objetivo.

3.1.1.1.5. Actividad 5: Capacitar y comunicar internamente

Una vez que la Dirección terminó de determinar los objetivos y la forma de medirlos, debe **transmitirlos al resto de la organización**. Primero debe **capacitar al personal** de NutriChoco respecto a la nueva metodología que se utilizará y luego **comunicar los objetivos individuales**. De esta manera se alinearán las actividades de la empresa con los objetivos planteados.

- Recursos: 4 horas de Liliana para comunicar los objetivos y 4 horas por cada trabajadora para recibir dicha capacitación (10 trabajadoras en total).
- Tiempo estimado: 1 semana.
- Output: de ahora en más, la organización trabaja alineada con los objetivos. La solución está implementada.

3.1.1.1.6. Actividad 6: Hacer seguimiento

Una vez que NutriChoco implementó esta metodología, es fundamental realizar un **seguimiento mensual**. De esta manera, la empresa podrá **identificar desvíos y ajustar sus acciones** para retomar el curso hacia las metas planteadas.

- Recursos: 4 horas de Magalí / mes.
- Tiempo estimado: 10 meses.
- Output: mantener el curso de las operaciones hacia las metas planteadas.

3.1.1.2. Alternativa #2: Con consultora

En esta alternativa proponemos que NutriChoco **contrate a una consultora** que la ayude a trabajar los objetivos.

3.1.1.2.1. Actividad 1: Buscar y contratar la consultora

Creemos que Liliana debe elegir una consultora que cumpla con las siguientes características:

- estar familiarizada con el contexto macro y micro de Argentina.
- dedicarse al trabajo con PyMEs.
- estar habituada al trabajo con empresas familiares.
- ser capaz de acompañar y trabajar en la gestión del cambio.

Asimismo, en este caso, debe ser especialista en la determinación de objetivos empresariales. A continuación, algunos ejemplos de consultoras:

- **Quiros:** brinda asesoramiento integral a dueños y directivos para simplificar la gestión, controlar el negocio y aumentar la rentabilidad.
- **Dinka:** conformada solamente por mujeres, trabajan sobre la profesionalización de la empresa (conducción por objetivos, tableros de control para la toma de decisiones y delegación efectiva). Tienen casos de éxito con muchas empresas reconocidas.
- **BP Solutions:** tiene como clientes a grandes empresas reconocidas. Dicen saber manejar la falta de objetivos.
- **PlanB:** se dedica a la implementación de procesos de cambio para lograr el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Entonces, entendemos que esta actividad requerirá:

- Recursos: 7 horas de Liliana.
- Tiempo estimado: 1 semana.
- Output: selección, contacto y acuerdo con la consultora.

3.1.1.2.2. Actividad 2: Capacitar a la Dirección

En este caso la consultora se encargará de capacitar a la Dirección.

- Recursos: 5 horas de la consultora, 5 horas de Liliana y 5 horas de Magalí (son quienes recibirán la capacitación).
- Tiempo estimado: 1 semana.
- Output: Dirección de NutriChoco capacitada.

3.1.1.2.3. Actividad 3: Definir objetivos estratégicos, FCE y KPIs

NutriChoco y la consultora trabajarán en conjunto para definir los Objetivos SMART, FCEs y KPIs.

- Recursos: 60 horas de la consultora, 10 horas de Liliana y 10 horas de Magalí.
- Tiempo estimado: 8 semanas.
- Output: objetivos SMART, FCE y KPIs definidos. La solución está implementada.

3.1.1.2.4. Actividad 4: Capacitar y comunicar internamente

Ídem actividad 5 de la Alternativa 1.

3.1.1.2.5. Actividad 5: Hacer seguimiento

Ídem actividad 6 de la Alternativa 1.

3.1.2. Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt lo trabajamos por mes, comenzando en enero 2024, para luego poder trabajar todo el FF en un mismo período (año) contable:

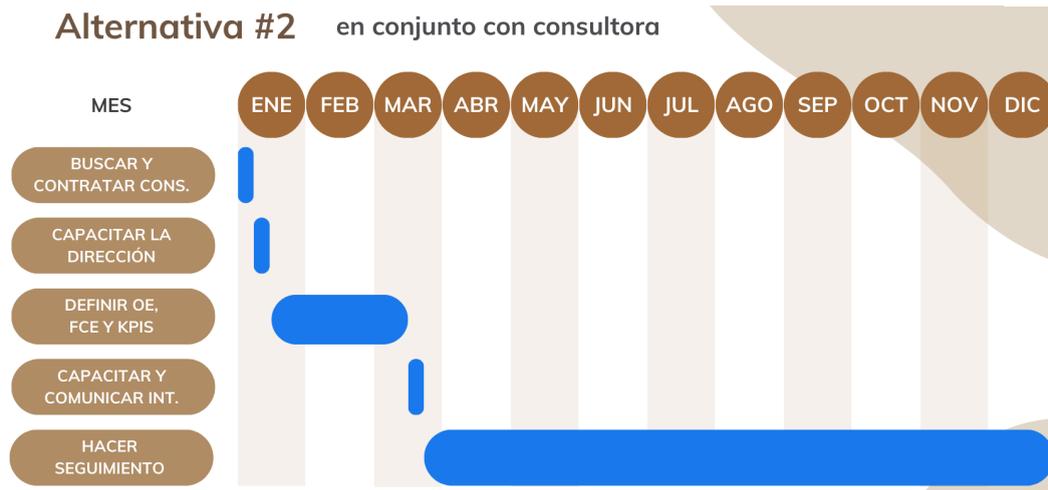


Figura 9: Diagrama de Gantt de Objetivos SMART. Fuente: Elaboración propia.

3.1.3. Costos y comparación de alternativas

Para ver los cálculos: [Objetivos SMART - Costos](#) (elaboración propia).

Aclaración: en la Alternativa 1, además del costo por actividad, planteamos un porcentaje de ineficiencia de 80% sobre las actividades 1 a 4, que son las que harían sin la consultora, considerando que si bien tanto Liliana como Magalí conocen la industria y la empresa ampliamente, no poseen know-how sobre objetivos SMART, FCE y KPIs.

Costo TOTAL de solución in house (Alternativa #1)	Costo TOTAL de contratar a una consultora (Alternativa #2)
USD 2.280,62	USD 1.582,46

El costo de la Alternativa 2 es aproximadamente un 31% más bajo. A su vez, es más eficiente, ya que se involucra un especialista, quien tiene más know-how. Teniendo en cuenta estos 2 factores, sugerimos implementar esta solución **siguiendo la Alternativa 2**.

3.1.4. Ingresos potenciales

Los ingresos que genere implementar esta solución dependen de los objetivos que NutriChoco se proponga. Creemos que se podría plantear los 2 que desarrollamos a continuación.

Aclaración: decimos que son ingresos potenciales ya que los ingresos aumentarán, tanto en un escenario optimista como en uno pesimista, siempre y cuando NutriChoco cumpla esos objetivos.

Escenario optimista

- **Incrementar la cantidad de distribuidores:** teniendo en cuenta que la empresa ha enfrentado desafíos en la adquisición de nuevos distribuidores, quienes son los principales impulsores de sus ventas, podrían proponerse incorporar nuevos distribuidores para una fecha específica.

Si consigue 2 nuevos distribuidores, se espera, entonces, aumentar las ventas en un 2,5% (NutriChoco trabaja con 80 distribuidores, por lo que cada uno representa el 1,25% de las ventas de la

empresa), lo que **aumentaría los ingresos en un 2,5%**. Vemos, en este caso, que el incremento en las ventas depende de la cantidad de nuevos distribuidores que NutriChoco se proponga conseguir.

- **Disminuir el % de scrap:** estimamos que actualmente la empresa tiene 5% de scrap en su producción, lo que implica que la materia prima para producir 5.000 alfajores mensuales se desperdicia. Por ende, podrían proponerse disminuir el % de scrap para una fecha específica.

Si disminuye el scrap de 5% a 3%, **disminuiría el costo de materia prima en un 2%**.

Escenario pesimista

Como buscamos enfocarnos en las ventas, consideramos que NutriChoco cumple el primer objetivo, **incrementar la cantidad de distribuidores** (aumento de 2,5% en ingresos).

Sin embargo, como afirman ya haber revisado sus procesos previo a la certificación FSSC 22.000, en este escenario consideramos que no logran disminuir el % de scrap.

3.1.5. Flujo de Fondos

Tomando en consideración la sección de Costos y la sección de Ingresos potenciales, calculamos el FF como consecuencia de la implementación de esta solución en el plazo de 1 año. Para ver los cálculos: [Objetivo SMART - FF](#) (elaboración propia).

Así, llegamos a los siguientes resultados para el escenario optimista:

- VAN: \$2.335,51
- TIR: 31%, mayor a la tasa de descuento (ver cálculo en el anexo: [Tasa de descuento](#))
- PERÍODO DE RECUPERO: 3 meses

Mientras que para el escenario pesimista:

- VAN: \$2.016,11
- TIR: 25%, mayor a la tasa de descuento
- PERÍODO DE RECUPERO: 4 meses

Por ende, conviene implementar esta solución en cualquiera de los 2 escenarios.

3.2. Costo proyección

3.2.1. Actividades

A continuación, las actividades a realizar:

3.2.1.1. Actividad 1: Solicitar a un especialista que adapte la planilla de costos actual

Como hemos mencionado, la empresa registra los costos en una planilla Excel que fue creada por un especialista en costos. Para que pueda gestionar con datos proyectados del corriente mes, sugerimos adaptar esta planilla de la siguiente manera:

- Para los costos dolarizados: tomar la cotización del USD oficial esperada (al momento que se realizará el pago, suele ser a fin de mes) de algún sitio económico. Por ejemplo, *Ámbito Financiero*¹¹. Proponemos tomar el USD oficial porque:
 - proveedores locales cotizan en USD: toman el USD oficial.
 - proveedores del exterior: asumimos que las SIRA de NutriChoco fueron aprobadas. Por ende, que el BCRA le vende a NutriChoco los USD necesarios para pagar. Si bien sabemos que hoy, dado el contexto macroeconómico de la Argentina, las trabas son cada vez más debido a la escasez de USDs que atraviesa el país; mantenemos la decisión de trabajar con el USD oficial porque en el caso de que NutriChoco necesite trabajar esta proyección con el USD MEP u otro sólo será cuestión de agregar una integración más, con este mismo formato.
- Para los costos en pesos: tomar la tasa de inflación esperada (del corriente mes), por ejemplo, de los pronósticos del REM del BCRA¹². Para evitar sobreproyectar, recomendamos aplicar esto sólo sobre los costos que Magalí o el especialista en costos considere que aumentan al ritmo de la inflación: si consideran que algunos costos fijos como la luz u otros no han aumentado a este ritmo en el último tiempo, recomendamos no proyectarlos, para que el costo proyectado tampoco se exceda de la realidad.

Por eso, Magalí, ya que es la directora de operaciones y quien creemos entiende más del tema, deberá elegir un especialista en costos que sepa cómo hacer estas integraciones en Excel. En principio sugerimos trabajar con el mismo profesional (si es que tiene este conocimiento) que armó la planilla actual porque probablemente le requiera menos tiempo ya que ya conoce a la empresa y construiría sobre su propio trabajo.

Entonces, entendemos que toda esta actividad (buscar y contratar al especialista y que ejecute el trabajo) requerirá:

- Recursos: 4 horas de Magalí y 8 horas del especialista.
- Tiempo estimado: 1 mes.
- Output: planilla de costos, con nueva hoja de costos proyectados.

3.2.1.2. Actividad 2: Capacitar empleada de Compras

A partir de que el especialista hace entrega de la nueva planilla, la Dirección de NutriChoco podrá empezar a hacer uso de la misma para tomar decisiones más acertadas, por ejemplo, respecto al precio de venta. Cotizamos 1 hora que probablemente requiera la empleada de Compras (quien hace la actualización de la planilla) para entender cómo funciona.

- Recursos: 1 hora de empleada de Compras.
- Tiempo estimado: 1 semana.
- Output: de ahora en más, la empleada de Compras sabe cómo actualizar la planilla. La solución está implementada.

Aclaración: como entendemos que esta solución no requiere de gran capacitación; sino que es seguir haciendo el trabajo de análisis de costos que probablemente hace Magalí, pero con más y nueva información, esta planilla no requiere un seguimiento nuevo ni especial. Por eso, no contemplamos que NutriChoco luego tenga que invertir tiempo específico (hacer seguimiento) en ello.

¹¹ *Ámbito*. (2023). *Cotización Dólar Futuro*. Recuperado de <https://www.ambito.com/contenidos/dolar-futuro.html>

¹² BCRA. Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). (2020). Recuperado de https://www.bcr.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

3.2.2. Diagrama de Gantt

Trabajamos este diagrama de Gantt por semana:

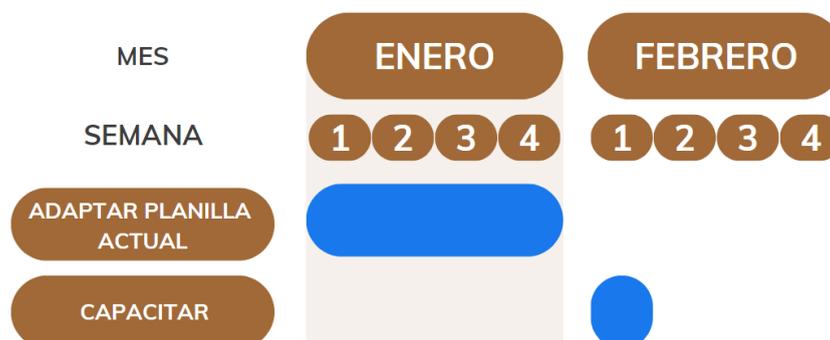


Figura 10: Diagrama de Gantt de Costo proyección. Fuente: Elaboración propia.

3.2.3. Costos

Para ver los cálculos: [Costo proyección - Costos](#) (elaboración propia).

COSTO TOTAL Costo proyección
USD 155,41

3.2.4. Ingresos potenciales

Los ingresos que genere implementar esta solución dependen del uso que NutriChoco le dé a la nueva planilla de costos (por eso decimos que son ingresos potenciales). Creemos que la podría usar para lo siguiente, tanto en un escenario optimista como en uno pesimista:

Escenario optimista

- **Colocar un precio** más adecuado: como hemos anticipado, el costo proyectado permitirá colocar un precio **que permita mantener el margen de rentabilidad en un nivel deseable**.

Liliana y Magalí no están de acuerdo con la tendencia del mercado “aumentar por aumentar”: hasta que no observan un aumento de sus costos, no aumentan el precio. Como gestionan los costos con datos del mes anterior, constantemente están perdiendo margen: estiman que hoy sólo se estaban quedando con el 15% del alfajor, de un 25% que se mantenía estable en mejores épocas macroeconómicas. Entonces, observar el aumento de sus costos (proyectados) les permitirá actualizar el precio con antelación y así mantener un margen más cercano al 25%. Por eso, decimos que puede aumentar los ingresos en un 66% (aclaración: suponemos costos estables para calcular el cambio porcentual en los ingresos de forma más simple, lo cual es lógico porque estamos diciendo que colocarían un nuevo precio que permitirá aumentar el margen de un 15% a un 25%).

Sin embargo, por la elasticidad de la demanda no es posible impactar el precio de esa manera. Se podría colocar **un precio que al menos habilite un 16% de margen**, es decir que aumentaría el precio un 6,66%, lo que **aumentaría los ingresos por alfajores en un 6,66%**.

A futuro, creemos que esto incluso podría ayudar a aumentar la demanda:

1. Si NutriChoco comunica que trabaja de esta forma, la fidelidad de los clientes probablemente aumentará.
2. Si NutriChoco no detecta la necesidad de aumentar el precio, podrá mantenerlo, mientras sus competidores “aumentan por aumentar” (o porque sus costos crecieron mientras que los de NutriChoco no, por gestionarlos mejor u otras razones).
3. Este puede ser el input para el futuro programa de fidelización. Esto demuestra la relación entre las soluciones propuestas: para poder implementar el programa de fidelización es necesario conocer el rango dentro del cual puede variar el precio de venta, para poder ofrecer precios diferentes según volumen, cantidad de compras, nivel o recomendaciones por buen servicio. Incluso se podría pensar en precios diferentes según el medio de venta (físico o digital).

Aclaración: por ahora, para el FF tendremos en cuenta sólo el primer supuesto (por colocar un precio más adecuado aumentarán los ingresos en un 6,66%), porque las demás observaciones, aunque cabe mencionarlas desde lo conceptual, son meras suposiciones que podrían suceder más a largo plazo:

1. Llevará tiempo hasta que el cliente lo detecte, si es que lo hace (recordemos que en Argentina, dado el contexto macro y micro, el precio es el factor de decisión de compra más importante).
 2. Es un hipotético que no depende sólo de NutriChoco sino también del comportamiento del mercado.
 3. Sólo sucederá si NutriChoco implementa el programa de fidelización a mediano plazo.
- **Planificar mejor las cuentas a pagar:** teniendo en cuenta que el ciclo de caja calza (el plazo de las cuentas a cobrar mayormente es pago anticipado o al momento de la entrega, sólo algunos clientes más antiguos a 15 días; mientras que el plazo de las cuentas a pagar promedio es de 30 días), se podría tratar de negociar pago anticipado a proveedores, **para:**
 - **no tener que pagar luego de la suba del USD.** Estimamos que esto puede reducir un 9,8% los costos por mes, ya que es lo que ha aumentado, en promedio, el USD oficial por mes entre enero y octubre de 2023 (según *Ámbito Financiero*¹³, el 02 de enero de 2023 el USD oficial cotizaba \$185,36. El 31 de octubre de 2023 el USD oficial cotizaba \$367,94. Es decir, en lo que va del año, aumentó un 98,5%. Si consideramos los 10 meses transcurridos, arroja un promedio de 9,8% mensual).
 - algunos proveedores podrían ofrecer **descuento por pago anticipado.** Por lo general, se descuenta un 2%¹⁴. Por eso, puede reducir un 2% los costos por mes.

Pero probablemente no sea posible negociar este pago anticipado con todos los proveedores, sino que suponemos que sólo será posible hacerlo con el 10%. Por eso, al 11,8% de reducción de los costos lo afectamos con un 10%, lo que nos lleva a indicar que este punto **puede disminuir un 1,2% los costos.**

Escenario pesimista

Consideramos que NutriChoco sólo usa la planilla de costos para colocar **un precio que al menos habilite un 15,5% de margen**, es decir que aumentaría el precio un 3,33%, lo que **aumentaría los ingresos por alfajores en un 3,33%.**

¹³ *Ámbito.* (2023). *Dólar oficial histórico.* Recuperado de <https://www.ambito.com/contenidos/dolar-oficial.html>

¹⁴ IONOS. (Septiembre, 2023). *Descuento por pronto pago: qué es y cómo se calcula.* Startup Guide. Recuperado de <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/descuento-por-pronto-pago/>

Descartamos el segundo uso de la planilla de costos porque creemos que es más difícil de gestionar.

3.2.5. Flujo de Fondos

Tomando en consideración la sección de Costos y la sección de Ingresos potenciales, calculamos el FF como consecuencia de la implementación de esta solución en el plazo de 1 año. Para ver los cálculos: [Costo proyección - FF](#) (elaboración propia).

Así, llegamos a los siguientes resultados para el escenario optimista:

- VAN: \$12.498,82
- TIR: 768%, mayor a la tasa de descuento
- PERÍODO DE RECUPERO: 4 días

Mientras que para el escenario pesimista:

- VAN: \$5.825,26
- TIR: 329%, mayor a la tasa de descuento
- PERÍODO DE RECUPERO: 9 días

Por ende, conviene implementar esta solución en cualquiera de los 2 escenarios.

3.3. Nuevos canales: Supermercados

3.3.1. Actividades

A continuación, las actividades a realizar:

3.3.1.1. Actividad 1: Investigar el mercado

Es fundamental analizar los distintos supermercados según el público objetivo al que NutriChoco quiere apuntar. Esta primera actividad contempla:

- Analizar en cuáles supermercados conviene vender los productos de NutriChoco, de acuerdo al nivel socioeconómico del público objetivo.
- Si la competencia (Cerro Azul y Happy Food) trabaja con supermercados, analizar cuáles son.

Pensamos en 2 alternativas para llevar la investigación a cabo:

3.3.1.1.1. Alternativa #1: In house

Proponemos que el estudio de mercado se lleve a cabo **in house**: Liliana y Magalí deben hacer la investigación de mercado por ser quienes más conocen de la empresa.

- Recursos: 30 horas de Liliana y 30 horas de Magalí.
- Tiempo estimado: 1 mes.
- Output: estudio de mercado realizado y selección de supermercado.

3.3.1.1.2. Alternativa #2: Tercerizar

Proponemos dejar el estudio de mercado a cargo de **una consultora**. Liliana será la encargada de realizar la búsqueda, entrevista y contratación, ya que es quien más conoce del mercado.

Recomendamos elegir a una consultora que cumpla con las características mencionadas en la solución de Objetivos SMART. Asimismo, en este caso, debe tener experiencia en estudios de mercado de la industria alimenticia. A continuación, algunos ejemplos de consultoras:

- **B Nice:** consultora especializada en realizar investigación de mercado, investigación social, opinión pública y planeamiento estratégico. Trabajan con clientes principalmente del sector PyME, aunque también tienen experiencia con empresas multinacionales:
 - Ventajas:
 1. Vasta experiencia a la hora de obtener resultados de investigación de mercado.
 2. Posee profesionales de diferentes disciplinas, lo cual causa que sea una consultora multidisciplinaria.
 - Desventaja: no son especialistas de investigación de mercado de la industria de alimentos.
- **Idear Consulting:** se dedican a realizar consultoría estratégica integral, consultoría financiera, investigación de mercado y transformación digital.
 - Ventaja: posee experiencia en consultoría estratégica integral e investigación de mercado.
 - Desventaja: no son especialistas de investigación de mercado de la industria de alimentos.
- **Offerwise:** empresa global dedicada a proveer insights sobre el consumidor, con más de 16 años de experiencia en investigación de mercado. Ofrecen a sus clientes servicios de investigación integrales. También, ofrece acceso a más de 10 millones de encuestados en 20 países.
 - Ventaja: mucha experiencia con PyMEs.
 - Desventaja: al ser los líderes en obtención de insights en América Latina, puede ser más costoso.

Entonces, entendemos que la Alternativa 2 de esta actividad requerirá:

- Recursos: 4 horas de Liliana y 24 horas de la consultora.
- Tiempo estimado: ídem Alternativa 1.
- Output: selección de consultora, contacto y acuerdo con la consultora, estudio de mercado realizado y selección de supermercado.

3.3.1.2. Actividad 2: Asegurar registro legal y comercial

Uno de los aspectos fundamentales para que una empresa pueda ingresar y comerciar en supermercados es contar con todos los requisitos legales y comerciales necesarios para operar, entre ellos:

1. Registro de la empresa: el fabricante o la marca debe estar legalmente registrada como una entidad comercial en el país correspondiente, en este caso Argentina.
2. Normativas de calidad y seguridad alimentaria: los productos alimentarios deben cumplir con las regulaciones de seguridad y calidad alimentaria. Esto incluye la inspección de la planta de producción, el cumplimiento de las normas de higiene y la gestión de la seguridad alimentaria.
3. Etiquetado: los productos deben estar etiquetados de acuerdo con las regulaciones vigentes. Esto incluye la información nutricional, la fecha de caducidad, la lista de ingredientes, y cualquier otra información requerida por la legislación local.
4. Impuestos: la empresa debe cumplir con sus obligaciones fiscales.

5. Código de barras: el paquete del producto debe contar con código de barras.

NutriChoco ya ha llevado a cabo un riguroso proceso de registro y cumplimiento de los requisitos legales para operar en la industria, posee etiquetado adecuado y código de barras en sus productos y cumple con sus obligaciones fiscales. Es decir, no hay nada más que hacer, pero destacamos que es un punto a tener en cuenta, que no se puede dejar de cumplir.

- Recursos: no requerirá recursos. Por ende, no tendrá costo.
- Tiempo estimado: 0 días.
- Output: registro legal y comercial correcto.

3.3.1.3. Actividad 3: Establecer una cadena de suministro

El proceso de establecer una cadena de suministro eficiente implica 2 pasos críticos:

1. **Asegurar la cadena de suministro:** NutriChoco debe asegurar sus proveedores y su producción, para poder distribuir en tiempo y forma.
2. Elaborar una **estrategia de distribución eficiente** que permita entregar los productos a los supermercados: planificación exhaustiva que incluye identificar rutas óptimas de entrega, definir un plan logístico efectivo y garantizar la puntualidad de las entregas.

En esta parte del proceso, en lugar de iniciar de cero, sugerimos aprovechar el acuerdo de distribución actual, porque ahorrará los recursos y el tiempo que llevaría re-definir este punto. Igualmente Magalí deberá asegurarse de que el actual distribuidor tiene la disponibilidad de horario y espacio para aumentar la carga. Entonces, entendemos que toda esta actividad requerirá:

- Recursos: 4 horas de Magalí.
- Tiempo estimado: 1 semana.
- Output: cadena de suministro lista.

3.3.1.4. Actividad 4: Negociar con supermercados

Esta actividad es fundamental para llevar a cabo la solución: negociar las condiciones en un contrato, que debe contemplar lo siguiente:

- Nivel de venta: cantidad de alfajores (trabajaremos con la capacidad ociosa actual de NutriChoco, para no afectar la entrega a los distribuidores actuales) que se entregan cada cierto período de tiempo.
- Precio de venta: NutriChoco debe intentar generar la mayor rentabilidad posible, sin embargo, como los supermercados tienen un gran poder de negociación, probablemente exijan un precio menor que el de los distribuidores.
- Plazos y medios de pago.
- Condiciones de entrega.

Entonces, entendemos que toda esta actividad requerirá:

- Recursos: 60 horas de Liliana.
- Tiempo estimado: 4 meses.
- Output: negociación con supermercados cerrada. La solución está implementada.

3.3.1.5. Actividad 5: Hacer seguimiento y mantener relación con supermercado

Una vez que el acuerdo está funcionando, es esencial mantener una relación cordial y fluida con el supermercado, porque se convertirá en uno de los clientes más importantes. Dada la relevancia, creemos que Liliana debe hacerse cargo de atenderlo. Determinamos que la empleada de ventas también la apoyará en coordinaciones más operativas.

- Recursos: 1 hora de Liliana / semana y 1 hora de la empleada de Ventas / semana.
- Tiempo estimado: 29 semanas (lo que resta del año).
- Output: atender al supermercado en lo que requiera.

3.3.2. Diagrama de Gantt

Trabajamos este diagrama de Gantt por mes:

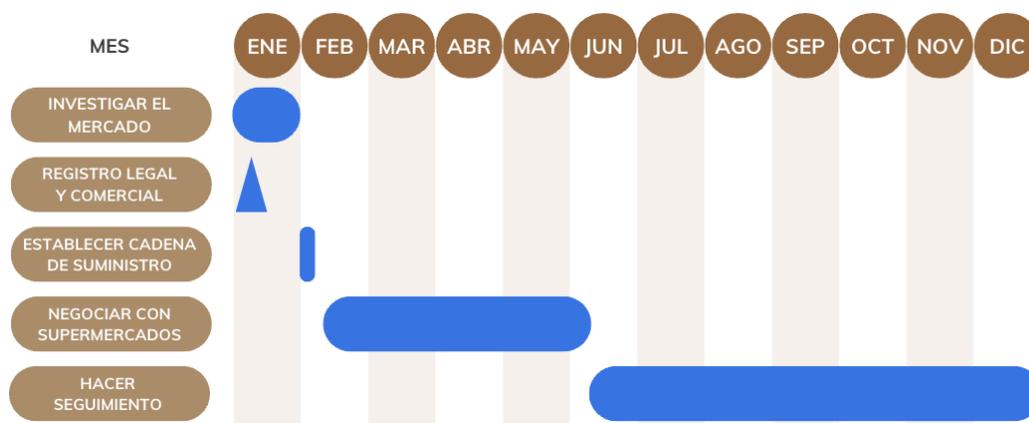


Figura 11: Diagrama de Gantt de Nuevos canales: Supermercados. Fuente: Elaboración propia.

3.3.3. Costos y comparación de alternativas

Para ver los cálculos: [Nuevos canales: Supermercados - Costos](#) (elaboración propia).

Costo TOTAL de realizar el in house (Alternativa #1)	Costo TOTAL de tercerizar la investigación de mercado (Alternativa #2)
USD \$2.629,25	USD \$2.065,92

Aclaración: no creemos que una alternativa sea más eficiente que la otra porque, si bien el trabajo de una consultora siempre suele generar un resultado de calidad ya que la misma posee know-how específico, Liliana también lo posee.

El costo de la Alternativa 2 es aproximadamente un 21% más bajo. Teniendo en cuenta que la eficiencia es la misma, sugerimos implementar esta solución **siguiendo la Alternativa 2**.

3.3.4. Ingresos

Implementar esta solución generará ingresos mensuales, incluso en los períodos de baja demanda, gracias a las unidades vendidas bajo el acuerdo con el supermercado. Para ello determinamos:

- Cantidad máxima a vender supermercados: 39.792, que surge de partir de la capacidad de producción mensual (100.000 alfajores) y descontarle el nivel de scrap, el stock de seguridad y la cantidad vendida de alfajores promedio por mes.
 - Nivel de scrap: 5%, ya que es un nivel estándar aceptable de la industria que si bien puede ser alto considerando que la empresa tiene sus procesos productivos certificados, preferimos sobre-estimarlos y en el caso que fuese menor considerarlo como parte del stock de seguridad.
 - Stock de seguridad: 5%, en base a datos históricos de producción de la empresa.

Teniendo en cuenta que NutriChoco debe tener el capital de trabajo para producir, aumentar la producción de un mes a otro en un 78% (39.792 alfajores más) no es viable. Por ende, durante el primer año incrementamos la cantidad a vender por trimestre hasta alcanzar la capacidad máxima. Esto también permite que la fábrica y los empleados se adapten al cambio.

- Precio de venta supermercados: 15%¹⁵ menos que el precio de venta indirecta de los alfajores (promedio del precio desde noviembre de 2022 hasta octubre de 2023).

3.3.5. Flujo de Fondos

Tomando en consideración la sección de Costos como Costo de implementación, más el Costo de producción (producto de la cantidad a vender y el costo unitario variable), y la sección de Ingresos, calculamos el FF como consecuencia de la implementación de esta solución en el plazo de 1 año. Para ver los cálculos: [Nuevos canales: Supermercados - FF](#) (elaboración propia).

Así, llegamos a los siguientes resultados:

- VAN: \$20.744,27
- TIR: 55%, mayor a la tasa de descuento
- PERÍODO DE RECUPERO: 2 meses

Por ende, conviene implementar esta solución.

A tener en cuenta: el VAN y la TIR de esta solución aumentan luego del primer año, ya que entonces NutriChoco estará vendiendo la cantidad máxima a vender a los supermercados todos los meses. Por ende los años siguientes el beneficio será más alto que el que aquí se observa.

3.3.6. Contras

Comerciar con un supermercado implica **vender el 42% de la capacidad de producción real a un único cliente, lo que significa que esta solución es un cambio de estrategia**. Por eso, más allá de que sin dudas favorecerá a la empresa, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Negociaciones desiguales: los supermercados tienen más poder de negociación, por su gran tamaño.

¹⁵ Sheykin, H. (2023). *Comience con el descuento por volumen y maximice sus ganancias*. Finmodelslab.com; FinModelsLab. Recuperado de <https://finmodelslab.com/es/blogs/blog/volume-discounting#:~:text=En%20general%2C%20se%20ofrece%20un%20requiere%20para%20obtener%20el%20descuento.>

- Descalce del ciclo de caja: los supermercados pagarán a 60 días si siguen la Ley de Góndolas¹⁶, la cual menciona que dicho plazo es el máximo para que los grandes supermercados abonen a las micro y pequeñas empresas. Si no, pagarán a 90 días. Por ende, cuando NutriChoco cierre el contrato, deberá contar con el capital de trabajo para producir los próximos 2 o 3 meses, según corresponda.
- Compromiso de abastecer: una vez pactada la cantidad mensual a entregar al supermercado, NutriChoco no puede desabastecerlo: está exigido a producir esa cantidad que se pactó.
- Desafíos de la cadena de suministro y de distribución: alineado a lo anterior, mantener la producción y cumplir los requisitos de entrega puede ser un gran desafío.
- Riesgo de marca: la marca NutriChoco podría quedar asociada estrechamente con la imagen y reputación del supermercado.

3.4. Alineación de las 3 soluciones

Considerando que conviene implementar las 3 soluciones, proponemos el siguiente proyecto que las integra:

3.4.1. Diagrama de Gantt

Proponemos que NutriChoco comience a implementar todas las soluciones al mismo tiempo porque:

- Objetivos SMART: es imprescindible que la compañía defina su norte de forma más concreta.
- Costo proyección: la implementación es corta y puede aportar mucho valor a la gestión.
- Nuevos canales: Supermercados: es urgente aumentar la demanda.

A continuación, el diagrama de Gantt que lo representa:

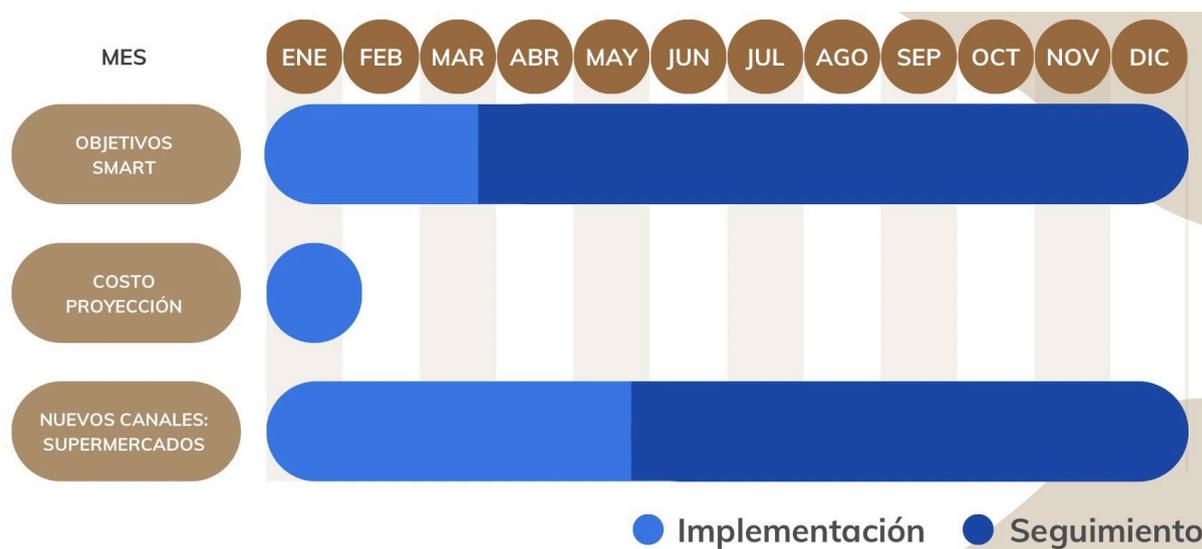


Figura 12: Diagrama de Gantt de Alineación de las 3 soluciones. Fuente: Elaboración propia.

¹⁶ Argentina Gob. (2020). *Se reglamentó la Ley de Góndolas para diversificar la oferta y permitir más presencia de PyMEs en supermercados*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-reglamento-la-ley-de-gondolas-para-diversificar-la-oferta-y-permitir-mas-presencia-de#:~:text=Respecto%20de%20los%20plazos%20de.agricultura%20familiar%2C%20cooperativas%20y%20mutuales>

Como los recursos son escasos, si la Dirección no quiere implementar todas las soluciones al mismo tiempo, recomendamos implementarlas en el siguiente **orden** (teniendo en cuenta y comparando las TIRs de cada proyecto):

- Costo Proyección Optimista 768%, e incluso aunque sea Pesimista 329%
- Nuevos canales: Supermercados 55%
- Objetivos SMART Optimista 31%, e incluso aunque sea Pesimista 25%

A tener en cuenta: no implementar Nuevos canales: Supermercados sin antes implementar Costo proyección porque al vender más unidades no colocar un precio adecuado tendrá más impacto. Incluso podría llevar a NutriChoco al déficit.

3.4.2. P&Ls

P&L (Profit and Loss), también conocido como estado de resultados, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un período determinado. En este caso, lo trabajamos a 1 año (considerando datos desde noviembre 2022 a octubre 2023, porque son los datos más actuales que tenemos).

Comenzamos con un P&L inicial, para representar los ingresos y costos y gastos de hoy. Luego, **para comprender cómo cada solución impacta económica y financieramente en NutriChoco, agregamos el impacto** en los ingresos y en los costos y gastos que calculamos en el FF **de cada solución sobre este P&L inicial**.

Aclaración: cada P&L es válido 1 año luego de terminar la Implementación de esa solución, porque contempla todos los Ingresos y Costos que produce esa solución durante 1 año.

Por último, presentamos un **P&L integrador** que **contempla el impacto de todo el proyecto**. Este P&L entonces es válido 1 año luego de terminar la Implementación de todas las soluciones. Es decir, si NutriChoco termina de implementar la primera semana de junio de 2024, como lo sugiere el Diagrama de Gantt, este es el P&L en mayo de 2025. **De esa forma, llegamos a la métrica más importante: el aumento en la Utilidad neta** que resulta de la implementación del proyecto (aumento que verá NutriChoco en mayo de 2025).

3.4.2.1. P&L inicial

Determinamos que **la Utilidad neta de NutriChoco a fines de octubre de 2023 es 37.036 USD**.

Para detalle de los rubros, ver anexo: [P&L: detalle de los rubros](#). Para ver los cálculos: [P&L inicial](#) (elaboración propia).

3.4.2.2. P&L + Objetivos SMART

Escenario optimista

Al P&L inicial le realizamos las siguientes modificaciones:

- Ventas brutas: sumamos el ingreso que sucedería por reclutar 2 distribuidores nuevos.

Aclaración: a partir de este momento, cada vez que tengamos que distribuir un total lo hacemos de acuerdo a la distribución del mix de productos entre octubre de 2022 y noviembre de

2023: calculamos que los alfajores representan el 89% de la facturación total mientras que el cacao sólo el 11%.

- Materia prima: restamos el costo que disminuiría por disminuir el scrap.
- Servicios profesionales: como detallamos, el costo de implementación de la solución está compuesto por horas de trabajo de Liliana, Magalí, las demás operarias y la consultora. Sin embargo, los sueldos de los colaboradores de NutriChoco no constituyen un costo que debemos tener en cuenta en el P&L porque las erogaciones de dinero en concepto de sueldos sucederán igualmente, usen ese tiempo para la solución o no. Por lo tanto en el P&L únicamente sumamos el costo por las 65 horas de trabajo de un consultor.

De esta forma, llegamos a indicar que **la Utilidad neta de NutriChoco luego de 1 año de implementada la solución de Objetivos SMART crecerá en un 15,98%**.

Escenario pesimista

Realizamos las mismas modificaciones sobre Ventas brutas y Servicios profesionales. De esta forma, llegamos a indicar que **la Utilidad neta de NutriChoco luego de 1 año de implementada la solución de Objetivos SMART crecerá en un 13,44%**.

En conclusión, la Utilidad neta de NutriChoco luego de 1 año de implementada Objetivos SMART **crecerá entre 13,44% y 15,98%, dependiendo del escenario que se cumpla**.

Para ver los cálculos: [P&L + Objetivos SMART Optimista](#) (elaboración propia) y [P&L + Objetivos SMART Pesimista](#) (elaboración propia).

3.4.2.3. P&L + Costo proyección

Escenario optimista

Al P&L inicial le realizamos las siguientes modificaciones:

- Ventas brutas: para Alfajores, sumamos el ingreso que sucedería por colocar un precio que genere un 16% de margen.
- Materia prima: restamos el costo que disminuiría por planificar mejor las cuentas a pagar.
- Servicios profesionales: al igual que en los P&Ls de Objetivos SMART, únicamente contemplamos las 8 horas de trabajo del especialista.

De esta forma, llegamos a indicar que **la Utilidad neta de NutriChoco luego de 1 año de implementada la solución de Costo proyección crecerá en un 38,37%**.

Escenario pesimista

Realizamos las mismas modificaciones sobre Ventas brutas (en este caso el ingreso que sucedería por colocar un precio que genere un 15,5% de margen) y Servicios profesionales. De esta forma, llegamos a indicar que **la Utilidad neta de NutriChoco luego de 1 año de implementada la solución de Costo proyección crecerá en un 16,29%**.

En conclusión, la Utilidad neta de NutriChoco luego de 1 año de implementada Costo proyección **crecerá entre 16,29% y 38,37%, dependiendo del escenario que se cumpla**.

Para ver los cálculos: [P&L + Costo Proyección Optimista](#) (elaboración propia) y [P&L + Costo Proyección Pesimista](#) (elaboración propia).

3.4.2.4. P&L + Nuevos canales: Supermercados

Al P&L inicial le realizamos las siguientes modificaciones: sólo en Alfajores:

- Ventas brutas: sumamos el ingreso que sucedería por vender los 39.792 alfajores a los supermercados.
- CMV: aumentamos todos los rubros que conforman el costo variable del alfajor.
- Servicios profesionales: contemplamos las 24 horas de trabajo de un consultor.

De esta forma, llegamos a indicar que **la Utilidad neta de NutriChoco luego de 1 año de implementada la solución de Nuevos canales: Supermercados crecerá en un 68,97%**.

Para ver los cálculos: [P&L + Nuevos canales: Supermercados](#) (elaboración propia).

3.4.2.5. P&L integrador

Incluimos todos los ingresos y costos de las 3 soluciones, **para que sea más fácil comprender el impacto del proyecto** (sólo sucederá si NutriChoco implementa las 3 soluciones, como fue sugerido). De esta forma, llegamos a indicar que **la Utilidad neta de NutriChoco luego de 1 año de implementado el proyecto crecerá entre 98,70% y 123,32%, dependiendo del escenario que se cumpla**.

Para ver los cálculos: [P&L integrador Optimista](#) (elaboración propia) y [P&L Integrador Pesimista](#) (elaboración propia).

A tener en cuenta si NutriChoco implementa **Objetivos SMART y Nuevos canales: Supermercados**: dado que en Objetivos SMART planteamos reclutar 2 distribuidores nuevos, **se reduce la capacidad ociosa que se pretende cubrir al comerciar con supermercados**. NutriChoco puede optar por:

- a. Agregar una jornada de producción (los sábados). Según lo conversado con Liliana y Magalí, esto no es un problema para ellas y ya lo han hecho en el pasado.
- b. Elegir aumentar el stock de seguridad antes de destinar cierta capacidad a comerciar con supermercados, para cubrirse aún más de estas cuestiones.
- c. Considerar finalizar la nueva planta.

3.4.3. Gestión del cambio

Gestión del cambio es el proceso de planificar, implementar y controlar las 3 iniciativas que afectarán a la organización en distintos niveles. Es fundamental para que la empresa se adapte a las nuevas circunstancias sin incertidumbre y con menos resistencia. Si no, se puede dañar la productividad y la moral.

Por eso, **en cada una de las soluciones**, contemplamos la **capacitación** de todos los afectados. **Asimismo, la Dirección** debe identificar y abordar la resistencia al cambio de manera proactiva: deberá tratar de **comprender las preocupaciones de todos los afectados, entre los que destacamos a:**

- **Empleadas:** tienen un papel importante en cada una de las iniciativas:
 - Objetivos SMART: las empleadas deben entender que el objetivo es mejorar la productividad y generar un ambiente laboral aún más transparente. Ahora tendrán metas más concretas para trabajar, lo que puede ayudar con la motivación y el compromiso.
 - Costo proyección: la empleada de Compras deberá aprender a utilizar la nueva planilla. De lo contrario, podría frustrarse y no usarla, lo que impediría obtener los beneficios de la iniciativa.
 - Nuevos canales: Supermercados: implica vender más, entonces las empleadas podrían sentir que colaboran a una causa mayor.
- **Distribuidores:**
 - Objetivos SMART: si logra incrementar la productividad (al reducir el scrap, por ejemplo), NutriChoco les podría mejorar los tiempos de entrega.
 - Nuevos canales: Supermercados: la Dirección deberá asegurarse de que **no se sientan amenazados por la nueva relación con un supermercado**, explicando que cada uno apunta a audiencias diferentes (de nicho contra masiva).
- **Supermercado:** a partir de Nuevos canales: Supermercados, es un nuevo stakeholder que se convertirá en **el cliente más importante de NutriChoco**, ya que es quien comprará más cantidad.
- **Proveedores:**
 - Costo proyección: en un escenario optimista, surgirá la posibilidad de negociar anticipos, lo que podría mejorar la relación.
 - Nuevos canales: Supermercados: NutriChoco demandará más insumos y materia prima, lo que los beneficia.

La Dirección deberá involucrarse y liderar. Recomendamos tener en mente las “3 Fases de Porci”, marco de referencia para lograr el cambio a nivel organizacional y alcanzar el éxito en cada proyecto:

1. Preparar el enfoque: plantear la estrategia del cambio.
2. Gestionar el cambio: desarrollar planes y acciones que ayuden a mover a las personas y a la organización a través de las transiciones de ADKAR. Dicha metodología busca fomentar el cambio en cada uno de los individuos afectados, para lograr el cambio organizacional, a través de:
 - Awareness (Conciencia): sobre la necesidad del cambio.
 - Desire (Deseo): de participar y apoyar el cambio.
 - Knowledge (Conocimiento): sobre cómo cambiar y acompañar el cambio.
 - Ability (Habilidad): de implementar competencias y comportamientos requeridos.
 - Reinforcement (Reforzamiento): para sostener el cambio.

Recomendamos poner especial énfasis en la **comunicación, para mitigar las preocupaciones** de todos ellos. Por ejemplo, Liliana y Magalí deberán asegurarse de que todos los afectados comprendan el motivo del cambio y sus beneficios.

3. Sostener los resultados: garantizar que se adopte el cambio y que la organización se comprometa a hacer lo necesario para sostenerlo.

3.5. Conclusión

A partir del proyecto que planteamos, **la Utilidad neta aumenta entre 98,70% y 123,32%** (incluso más los años siguientes pasado 1 año de la implementación de Nuevos canales: Supermercados), ya que **logramos**:

- **Ordenar la actividad de la empresa**, lo que permite en primera instancia medir y a partir de eso **aumentar la productividad**.
- **Tener una base más certera sobre la cual calcular el precio**, lo que permite **aumentar la rentabilidad**: la solución Costo proyección es la que más impacto tiene sobre la Utilidad neta, lo que resalta la importancia de proyectar los costos, para poder colocar el precio; posibilitando incrementar el margen de rentabilidad.
- Buscar **nuevos clientes** (desde la perspectiva del público objetivo y la cobertura geográfica), lo que **aumenta la demanda**. Sin embargo, no hay que olvidar que el supermercado se convierte en el cliente principal, lo que significa que NutriChoco depende de él: si decide interrumpir la relación, el negocio sufrirá.

A futuro, para acompañar el crecimiento dado por el proyecto, recomendamos:

- Finalizar la planta cuya construcción se detuvo en el 80%.
- Considerar las soluciones que propusimos a mediano y largo plazo.
- Asimismo, aunque no las priorizamos porque creemos que son cuestiones menos críticas, se podría:
 - a. Para aumentar la demanda pensando en el largo plazo:
 - Exportar.
 - Lanzar un nuevo producto (pensamos que lo más viable es el conito de dulce de leche, porque la maquinaria requerida se asemeja a la actual).
 - b. Para mejorar la comunicación con sus PDV: primero, identificar a las dietéticas y luego:
 - enviarles newsletter de novedades para que recuerden la propuesta de valor, e
 - implementar Google Forms para que puedan enviar feedback.
 - c. Para mejorar el marketing:
 - Hacer alianzas con nutricionistas o influencers.
 - Crear nuevo contenido en redes.
 - Invertir en Instagram Ads.
 - Mejorar la estrategia de la página web a través de SEM (Search Engine Marketing).

Anexo

Costos laborales

NutriChoco

→ Sueldo bruto mensual de Liliana:

Sueldo bruto mensual de empleado de menor categoría = \$294.291,20, según la escala de salarios básicos correspondientes al mes de octubre de 2023¹⁷ establecida en el Convenio Colectivo de Trabajo N° 739/16 del sindicato de trabajadores pasteleros.

Para aproximar el sueldo de Liliana, nos referimos a la TON (Teoría de la Organización Natural, de Elliot Jaques), ya que nos permite obtener una estructura que representa las relaciones jerárquicas dentro de NutriChoco.

La TON propone un **diseño organizacional** en el que los roles se agrupan por un criterio de equidad interna dentro de cada “estrato” (nivel). Por ende, los roles del mismo estrato deberán tener un sueldo parecido (asumimos que el sueldo dentro de cada estrato es el mismo). Si reparamos el organigrama con estas consideraciones, con los roles existentes, resulta:

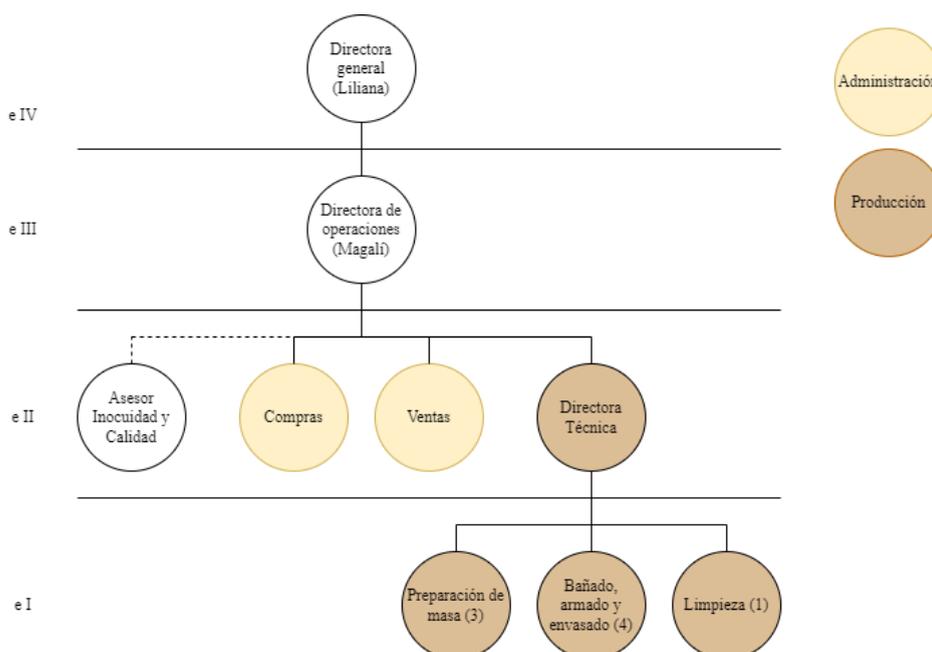


Figura 13: Organigrama de NutriChoco según la TON. Fuente: Elaboración propia.

[Organigrama de NutriChoco según la TON](#)

Como podemos observar, Liliana está en el estrato 4. Por ende, suponemos que: Sueldo bruto mensual Liliana = 4*sueldo bruto mensual de empleado de menor categoría, es decir: Sueldo bruto mensual Liliana = 4*\$294.291,20 = \$1.177.164,80. Luego:

¹⁷ C.C.T N° 739/16. (Septiembre, 2023). SINDICATO TRABAJADORES PASTELEROS. Recuperado de <https://pasteleros.org/wp-content/uploads/2023/09/ESCALA-ALFAJOREROS.pdf>

→ Lo multiplicamos por 1,6 para representar el costo laboral para NutriChoco y por 13 para contemplar el aguinaldo. Y dividimos por 12 para volver a un monto mensual. Así, Costo laboral Liliana / mes = $(4*294.291,20*1,6*13)/12 = \$2.040.418,99$.

→ Horas de trabajo Liliana / mes: una semana son 40 horas de trabajo (8 horas 5 días a la semana). Un mes típico tiene 4 semanas. Así, Horas de trabajo Liliana / mes = $40*4 = 160$.

→ **Costo laboral Liliana / hora:** (Costo laboral Liliana / mes) / (Horas de trabajo Liliana / mes) = **\$12.752,62** equivalente a **14,69 USD**

De esta misma forma calculamos los costos laborales de Magalí y todas las demás empleadas de NutriChoco. Para ver los cálculos: [Cálculos previos - Costos laborales oct-23](#) (elaboración propia).

Consultor (para Objetivos SMART y Nuevos canales: Supermercados)

→ Sueldo bruto mensual de un consultor junior: según Glassdoor, el sueldo bruto mensual promedio de un consultor junior en Argentina en 2023 es \$414.785¹⁸ (actualizado al 27 de octubre de 2023).

Aclaración: decidimos utilizar el dato de un consultor junior y no de uno senior porque Glassdoor calcula el promedio considerando sueldos de consultoras grandes (demasiado costosas para que NutriChoco las contrate). Por lo tanto, si bien no creemos que un consultor junior es el adecuado para el trabajo, tomamos su sueldo como dato estimando que será más cercano al costo de una consultora pequeña o mediana.

→ Costo laboral consultor / mes: aunque contrataremos a la consultora y no al consultor (no habrá relación de dependencia que implique el costo laboral), decidimos seguir la misma lógica que en el caso de Liliana porque entendemos que la consultora colocará un margen luego de cubrir el costo total del consultor, que es el costo laboral. Así, Costo laboral consultor / mes = $(414785*1,6*13)/12 = \$718.961$

→ Horas de trabajo consultor / mes = 160

→ Costo laboral consultor / hora = \$4.493

→ **A pagar a la consultora / hora:** entendemos que un margen de ganancia bruta que se puede considerar “bueno” para una consultora es un 20%. Así, A pagar consultora / hora = Costo laboral consultora / hora * 1,2 = **\$5.392,21**, equivalente a **6,21 USD**

Para ver los cálculos: [Cálculos previos - Costos laborales oct-23](#) (elaboración propia).

Especialista en costos (para Costo proyección)

→ Sueldo bruto mensual de un especialista en costos: según Glassdoor, el sueldo bruto mensual promedio de un especialista de costos en Argentina en 2023 es \$1.254.020¹⁹ (actualizado al 27 de noviembre de 2023). Usamos este dato como base porque no contrataremos a una consultora, sino a un freelancer (profesional autónomo, es decir, que ofrece servicios profesionales de manera independiente); quien entendemos que colocará un margen directamente sobre el sueldo bruto mensual, como una referencia del mercado.

→ Horas de trabajo especialista en costos / mes = 160

¹⁸ Glassdoor. (Octubre, 2023). *Sueldos para Consultor Júnior en Argentina*. Recuperado de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/consultor-junior-sueldo-SRCH_KO0.16.htm#:~:text=Sueldos%20para%20Consultor%20J%C3%BAnior%20en%20Argentina&text=El%20sueldo%20promedio%20de%20Consultor,entre%20%24%2045.802%20y%20%24%20296.429 (27/10/2023)

¹⁹ Glassdoor. (Noviembre, 2023). *Sueldos para Especialista de Costos en Argentina*. Recuperado de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/especialista-de-costos-sueldo-SRCH_KO0.22.htm (27/11/2023)

→ **Honorario especialista en costos / hora:** sobre el sueldo mensual de un especialista en costos agregamos una tasa del 20% por proyecto pequeño (ya que por lo general se aceptan proyectos de cierto tamaño mínimo) y una ganancia también del 20%. Así, Honorario especialista en costos / hora = Sueldo bruto mensual*1,2*1,2 / (Horas de trabajo especialista en costos / mes) = $414785*1,2*1,2/160 = \$11.286,18$ equivalente a **13 USD**

Para ver los cálculos: [Costo proyección - Costos: Especialista en costos ejecuta el trabajo](#) (elaboración propia).

Tasa de descuento

Para considerar el costo de oportunidad del dinero en los FFs, calculamos la tasa de descuento, también conocida como TREMA (Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable), a través del WACC (Weighted Average Cost of Capital): es decir, pediremos que el proyecto rinda, como mínimo, el WACC, ya que es una tasa que representa el riesgo del negocio y, por ende, el riesgo de los flujos. Es decir, si NutriChoco tuviese que invertir en otra alternativa del negocio (mismo riesgo), le pediría que rinda como mínimo el WACC.

Aclaración: trabajamos los FFs en USD, por lo que calculamos el WACC con valores del mercado de Estados Unidos.

El cálculo del WACC considera que **el capital de inversión puede tener 2 fuentes:**

1. **Deuda:** plantea analizar el rendimiento que la empresa debe pagar a los inversionistas o prestamistas por el uso de los fondos obtenidos al emitir la deuda.
2. **Equity** (en español, patrimonio): evalúa el costo de invertir los fondos propios en un determinado proyecto, por lo tanto plantea analizar el rendimiento requerido por los propietarios de la empresa para compensar el riesgo asumido al invertir en dicho proyecto.

Consideramos que **NutriChoco no tomará deuda** para realizar los proyectos, es decir que el capital de inversión es 100% equity. **Por ende, analizamos sólo el costo del equity** (conocido como Ke), con la siguiente fórmula: $Ke = Rf + \beta *(Rm - Rf)$, donde:

- Rf = Risk-free rate = tasa libre de riesgo = 5,29%: utilizamos el rendimiento del bono del Tesoro de Estados Unidos a 1 año ya que ese es el período de análisis de los proyectos.
- β = beta = 0,75: beta apalancada de la industria de procesamiento de alimentos.
- $Rm - Rf$ = Rm (Market risk rate) menos Rf equivale a la prima de riesgo del mercado (conocida como Equity Risk Premium) = 5,94%
- Asimismo, dentro del Ke debemos considerar el riesgo país. Sin embargo, no sumamos el riesgo país de Argentina (Argentina Spread) directamente al Ke como se hace usualmente porque muchos autores, como Guillermo López Dumrauf (Doctor en Ciencias Económicas, UBA), plantean que si el riesgo país de una nación supera los 1000 puntos (10%) y se está evaluando un negocio privado, no es útil tomar el riesgo país sino el 10%. Por ende, el Ke resulta de la fórmula recién mencionada más el 10%.

Para ver los cálculos y las fuentes: [Cálculo TREMA](#) (elaboración propia).

Así, el Ke toma un valor de 19,74%. Para NutriChoco, que sólo utiliza el equity para realizar la inversión, el valor del WACC y por ende de la TREMA anual es también **19,74%**.

P&L: detalle de los rubros

INGRESOS

- Ventas brutas: NutriChoco nos compartió las unidades vendidas y el precio de venta indirecta de los alfajores y el cacao desde noviembre de 2022 hasta octubre de 2023. El precio de venta directa de octubre de 2023 lo tomamos de Mercado Shops y lo estimamos para los meses anteriores a partir de la inflación mensual para alimentos y bebidas no alcohólicas. Sabemos que la distribución es 95% Venta indirecta y 5% Venta directa.

Con estos datos pudimos calcular las Ventas brutas (por producto y total).

- Devoluciones: suponemos que en este período no hubo devoluciones de ventas, porque no tenemos la información; pero igualmente lo dejamos dentro del P&L porque es un punto a considerar si NutriChoco luego desea utilizar este P&L como plantilla.

COSTOS Y GASTOS

NutriChoco nos compartió el costo unitario (incluye todos los costos y gastos) del alfajor y del cacao desde octubre de 2022 hasta noviembre de 2023. Teniendo en cuenta las unidades vendidas (porque en el P&L analizamos lo producido y vendido), calculamos el costo total (por producto y total). Por eso, analizamos la composición de ese costo.

Determinamos que los costos y gastos, para el caso de NutriChoco, se separan en:

- CMV (Costo Mercadería Vendida): Materia prima (que entendemos que NutriChoco ya calcula en su planilla de costos como Compras + Inventario inicial - Inventario final); Mano de obra directa (sólo para alfajores); Mano de obra contratada (sólo para el cacao, porque el fraccionamiento y envasado lo hace un tercero); Flete y Costos indirectos, que son los Servicios públicos y Mantenimiento y reparaciones (de maquinaria).
- Gastos: Gastos de Comercialización (Publicidad y Sueldos de Ventas); Gastos de Administración (Gastos de oficina, Membresías y suscripciones, Teléfono y Gastos bancarios); Sueldos de la Dirección; Servicios profesionales; Seguros y Deudores incobrables.

Intentamos buscar una referencia de la industria pero no pudimos obtenerla. Entonces, partimos pensando en los rubros que más peso tienen dentro del costo total: Materia prima y Mano de obra directa o contratada según el producto. Estimamos ambos con la siguiente lógica:

- Mano de obra directa para alfajores o contratada para cacao: **25%**, determinado a partir de los Costos laborales que calculamos anteriormente, considerando el personal de Producción (8 empleadas de estrato I y la Directora Técnica).
- Materia prima: **30%** del costo total; porque entendemos que debe ser lo mismo e incluso más que la Mano de obra directa, teniendo en cuenta que el chocolate como el cacao son importados.

Entonces, resta distribuir el 45% del costo total entre los demás rubros. Siguiendo con la premisa de estimar con datos conocidos, llegamos a:

- Sueldos de Ventas: **5%**, a partir del costo laboral de la empleada de Ventas.
- Sueldos Administración: **5%**, a partir del costo laboral de la empleada de Compras.
- Sueldos Dirección: **18%**, a partir del costo laboral de Liliana y Magalí.
- Servicios profesionales: **5%**, a partir del costo laboral del Asesor de Inocuidad y Calidad.

Entonces, resta distribuir el 12% del costo total entre los demás rubros. Para continuar analizando, les asignamos 0% a los siguientes 3 rubros:

- Publicidad: porque hasta el momento la única publicidad que tienen son las redes sociales, que administran las mismas empleadas o la Dirección de NutriChoco. Entonces el costo de Publicidad está incluido en los otros rubros que contemplan sueldos. No tiene sentido prorratear por una pequeña porción de su tiempo que destinan a esta tarea.
- Seguros: de la planta de producción, por ejemplo. Al momento NutriChoco no tiene pero igualmente lo dejamos dentro del P&L porque es un punto que recomendamos considerar en el futuro.
- Deudores incobrables: suponemos que este período no hubo deudores incobrables, porque no tenemos la información; pero igualmente lo dejamos dentro del P&L porque es un punto a considerar si NutriChoco luego desea utilizar este P&L como plantilla.

Entendemos que de los restantes los que más peso deben tener dentro del costo total son Flete y Servicios públicos. Por eso entre ellos dividimos la mitad del porcentaje restante:

- Flete: **3%** del costo total.
- Servicios públicos: contempla electricidad, agua y gas: **ídem.**

Por último, dividimos el 6% restante en partes iguales:

- Mantenimiento y reparaciones: de la planta de producción y maquinaria: **1%**
- Gastos de oficina: computadoras, papeles, etc.: **ídem.**
- Membresías y suscripciones: trabajan con Excel así que asumimos que tienen licencia de Microsoft Office: **ídem.**
- Teléfono: líneas de celular: **ídem.**
- Gastos bancarios: mantenimiento de cuentas bancarias: **ídem.**

Aclaración: lo que tiene más valor es el análisis que hicimos respecto a qué rubros del P&L corresponde considerar para NutriChoco. Por su parte, los supuestos que hicimos para entender la composición del costo total a este fin académico no son tan relevantes ya que NutriChoco posee una planilla de costos desde la cual podría tomar la información para completar los costos correspondientes a todos estos rubros sin mayores inconvenientes. Sugerimos a la empresa utilizar este P&L como plantilla a completar tomando la información apropiada de la planilla de costos y no estas estimaciones del peso de cada rubro dentro del total.

OTROS INGRESOS Y GASTOS

- Venta de activos: suponemos que este período no hubo devoluciones de ventas, porque no tenemos la información; pero igualmente lo dejamos aquí porque es otra fuente de ingresos, si bien extraordinaria, que podría tener NutriChoco.

Bibliografía

- [REDACTED], L. F. (18/08/2023). *Directora General de NutriChoco*. Comunicación personal.
- [REDACTED], M. N. (18/08/2023). *Directora de operaciones*. Comunicación personal.
- Alianza Team. (2023). *Innovación: conozca las nuevas tendencias en el sector alimentación*. Recuperado de [https://www.alianzateam.com/innovacion-y-transformacion-industria-alimentaria/#:~:text=La%20innovaci%C3%B3n%20alimentaria%20tambi%C3%A9n%20incluye%20alimentos%20\(L%C3%B3pez%2C%202020\).](https://www.alianzateam.com/innovacion-y-transformacion-industria-alimentaria/#:~:text=La%20innovaci%C3%B3n%20alimentaria%20tambi%C3%A9n%20incluye%20alimentos%20(L%C3%B3pez%2C%202020).)
- Ámbito. (Enero, 2022). *El 70% de los consumidores argentinos afirma buscar comida adaptada a su estilo de vida*. Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/el-70-los-consumidores-argentinos-afirma-buscar-comida-adaptada-su-estilo-vida-n5352399>
- Argentina Gob. (2020). *Se reglamentó la Ley de Góndolas para diversificar la oferta y permitir más presencia de PyMEs en supermercados*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-reglamento-la-ley-de-gondolas-para-diversificar-la-oferta-y-permitir-mas-presencia-de#:~:text=Respecto%20de%20los%20plazos%20de,agricultura%20familiar%2C%20cooperativas%20y%20mutuales>
- Boletín Oficial Republica Argentina. (2022). *Legislación y avisos oficiales*. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/275546/20221111>
- CAENA. (2023). *Cámara Argentina de Empresas de Nutrición Animal*. Recuperado de <https://www.caena.com.ar/#!/-home/>
- Capyma. (2023). *Cámara argentina de la pequeña y mediana industria de la alimentación y bebidas*. Recuperado de <https://capyma.com.ar/>
- Capyma. (2023). *Ley de etiquetado frontal y obligaciones de las Pymes*. Recuperado de <https://capyma.com.ar/ley-de-etiquetado-frontal-y-obligaciones-de-las-pymes/>
- Capyma. (2023). *Situación de las Pymes y las soluciones*. Recuperado de <https://capyma.com.ar/situacion-de-las-pymes-y-las-soluciones/>
- Clarín. (Noviembre, 2022). *Advierten que por las trabas a la importación faltará el alimento para animales y subirán los precios*. Recuperado de https://www.clarin.com/rural/advierten-trabas-importacion-faltara-alimento-animales-subiran-precios_0_xSBJUoIVv.html
- Copal. (2023). *Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios*. Recuperado de <https://copal.org.ar/>
- Cronista. (Noviembre, 2022). *Precios Justos: cómo funciona y cuál es la lista completa de productos que estableció el Gobierno*. Recuperado de <https://www.cronista.com/economia-politica/precios-justos-como-funcionara-y-todo-lo-que-hay-que-saber-de-la-medida-para-controlar-los-precios-de-los-alimentos/>
- Cuculiansky, S. (2022). *Mundial del Alfajor. Se consumen 70 por segundo en el país y una competencia elegirá el mejor de todos: cómo ser jurado*. LA NACION. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/la-nacion-revista/mundial-del-alfajor-se-consumen-70-por-segundo-en-el-pais-y-una-competencia-elegira-el-mejor-de-nid23062022/#:~:text=Pero%20no%20s%C3%B3lo%20es%20una,golosina%20m%C3%A1s%20famosa%20del%20pa%C3%ADs.>
- El Cronista. (2023). *Dólar tarjeta*. Recuperado de <https://www.cronista.com/MercadosOnline/moneda.html?id=ARSTAR>
- Forbes Argentina. (Junio, 2023). *Cuáles son las tendencias alimentarias que dominan el mercado*. Recuperado de

<https://www.forbesargentina.com/lifestyle/cuales-son-tendencias-alimentarias-dominan-mercado-n-34921>

- Fundación Aqueae. *¿Cómo afecta la crisis climática a la producción de alimentos?* Recuperado de <https://www.fundacionaqueae.org/como-afecta-la-criisis-climatica-a-la-produccion-de-alimentos/#:~:text=Deterioro%20de%20los%20cultivos%2C%20aumento,y%20la%20producci%C3%B3n%20e%20alimentos>.
- Fundación MAPFRE. (Julio, 2022). Seguros Y Pensiones Para Todos. Recuperado de <https://segurosypensioneparatodos.fundacionmapfre.org/glosario/valor-reposicion/#:~:text=Tambi%C3%A9n%20conocido%20como%20valor%20real,la%20obsolescencia%20funcional%20y%20econ%C3%B3mica>
- Glassdoor. (Octubre, 2023). *Sueldos para Consultor Júnior en Argentina*. Recuperado de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/consultor-junior-sueldo-SRCH_KO0,16.htm#:~:text=Sueldos%20para%20Consultor%20J%C3%BAnior%20en%20Argentina&text=El%20sueldo%20promedio%20de%20Consultor.entre%20%24%2045.802%20y%20%24%20296.429 (28/10/2023)
- Glassdoor. (Noviembre, 2023). *Sueldos para Especialista de Costos en Argentina*. Recuperado de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/especialista-de-costos-sueldo-SRCH_KO0,22.htm (27/11/2023)
- Guillermo López Dumrauf. *Costo del capital: Determinación del WACC en la práctica*. Recuperado de https://www.dumrauf.com.ar/spanish/ppt/finanzas_i1.pdf
- Guillermo López Dumrauf. *El riesgo país en la Argentina*. Recuperado de <https://www.dumrauf.com.ar/spanish/arts/articulo02.pdf>
- Icontec. (Marzo, 2023). *FSSC 22000, Sistema de Gestión de la Inocuidad Alimentaria*. Recuperado de https://www.icontec.org/eval_conformidad/fssc-22000-sistema-de-gestion-de-la-inocuidad-alimentaria/#:~:text=La%20FSSC%2022000%20tiene%20el,toda%20la%20cadena%20de%20suministro
- IONOS. (Septiembre, 2023). *Descuento por pronto pago: qué es y cómo se calcula*. Startup Guide. Recuperado de <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/descuento-por-pronto-pago/>
- Informes de Expertos. (2023). *Mercado latinoamericano de Stevia*. Recuperado de <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-stevia>
- La Nación. (Marzo, 2022). *Agrotoken: cómo convertir granos en activos digitales*. Recuperado de [https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/agrotoken-como-convertir-granos-en-activos-digital-es-nid08032022/#:~:text=%C2%BFC%C3%B3mo%20funciona%20el%20sistema%3F,ma%C3%ADz%20y%20trigo%2C%20respectivamente\).](https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/agrotoken-como-convertir-granos-en-activos-digital-es-nid08032022/#:~:text=%C2%BFC%C3%B3mo%20funciona%20el%20sistema%3F,ma%C3%ADz%20y%20trigo%2C%20respectivamente).)
- La Unión. (Junio, 2023). *Se creó la Cámara Argentina del Alfajor: una lomense es la presidenta*. Recuperado de <https://launion.com.ar/nota/29173/2023/06/se-creo-la-camara-argentina-del-alfajor--una-lomense-es-la-presidenta>
- LinkedIn. (2023). *Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Valentín Alsina*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/company/camaravalentinalsina/about/>
- LinkedIn. (2023). *ADIBA Asociación de Industriales de la Provincia de Buenos Aires*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/company/adibapyme/about/>
- Logi Comer Pro (Julio, 2020). *5 Pasos para vender tu producto en supermercados*. Recuperado de <https://logicomerpro.com.mx/2020/07/15/5-pasos-para-vender-vender-tu-producto-en-supermercados/>
- Los Andes. (Marzo, 2023). *Tendencia: 4 de cada 10 argentinos hacen las compras del supermercado usando apps de delivery*. Recuperado de <https://www.losandes.com.ar/sociedad/tendencia-4-de-cada-10-argentinos-hacen-las-compras-del-s>

- [upermercado-usando-apps-de-delivery/#:~:text=Tendencia%3A%204%20de%20cada%2010,supermercado%20usando%20apps%20de%20delivery](#)
- Los Andes (Diciembre, 2022). *Cómo impactan las trabas a las importaciones en la producción de alimentos*. Recuperado de <https://www.losandes.com.ar/fincas/como-impactan-las-trabas-a-las-importaciones-en-la-produccion-de-alimentos/>
 - Mercado Shops. (2023). *Inicio*. Recuperado de <https://www.mercadoshops.com.ar/>
 - Ministerio de Agroindustria Presidencia de la Nación. *Sector Cacao, chocolate y productos de confitería*. Recuperado de https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/apertura_de_mercados/analisis_foda_archivos/000511_Cacao%20Chocolate%20y%20Productos%20de%20Confiter%C3%ADa%20-%202017.pdf
 - National Geographic. (Enero, 2022). *El lujo de la carne: así es el impacto medioambiental de la ganadería en España*. Recuperado de <https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/2021/12/el-lujo-de-la-carne-asi-es-el-impacto-medioambiental-de-la-ganaderia-en-espana>
 - News Agrofy. (Septiembre, 2022). *Origino, la agtech que asegura que los productores tienen miles de millones de dólares en activos bloqueados*. Recuperado de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/201159/origino-agtech-que-asegura-que-productores-tienen-miles-millones-dolares-activos>
 - Noticias del momento. (Mayo, 2023). *Pymes rechazan la importación de alimentos impulsada por el kirchnerismo: “Castiga a la industria local*. Recuperado de <https://noticiasdelmomento.com/politica/pymes-rechazan-la-importacion-de-alimentos-impulsada-por-el-kirchnerismo-castiga-a-la-industria-local/>
 - Núcleo do conhecimento. (Julio, 2019). *LA INSERCIÓN FEMENINA EN EL MERCADO LABORAL Y SUS IMPLICACIONES EN LOS HÁBITOS ALIMENTICIOS DE LA FAMILIA*. Recuperado de <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracion-de-empresas/insercao-femenino>
 - Prosci. People, Change, Result . (2023). *El Modelo ADKAR de Prosci*. Recuperado de [El Modelo ADKAR® de Prosci | Prosci](#)
 - Prosci. People, Change, Result . (2023). *Proceso de 3 Fases de Prosci*. Recuperado de [Proceso de 3 Fases de Prosci](#)
 - Radiomitre (Octubre, 2022). *Miguel Calvete: “El 19% de sectores bajos y medios han reemplazado una comida principal por una colación”*. Recuperado de <https://radiomitre.cienradios.com/mitre-mendoza/miguel-calvete-el-19-de-sectores-bajos-y-medios-han-reemplazado-una-comida-principal-por-una-colacion/>
 - Tableau. (2023). *Qué son los objetivos SMART (inteligentes) y cómo crearlos*. Recuperado de <https://www.tableau.com/es-es/learn/articles/smart-goals-criteria>
 - Vinomanos. (Mayo, 2021). *EL BOOM DE LAS DIETÉTICAS: QUE NO TE IMPORTE UN POROTO*. Recuperado de <https://vinomanos.com/2021/05/nuevas-dieteticas/>
 - Voces en el Fénix. (Enero, 2018). *LA REPRESENTACIÓN GREMIAL DEL EMPRESARIADO EN LA ARGENTINA*. Recuperado de <https://vocesenelfenix.economicas.uba.ar/la-representacion-gremial-del-empresariado-en-la-argentina/>
 - Sheykin, H. (2023). *Comience con el descuento por volumen y maximice sus ganancias*. Finmodelslab.com; FinModelsLab. Recuperado de <https://finmodelslab.com/es/blogs/blog/volume-discounting#:~:text=En%20general%2C%20se%20ofrece%20un,requiere%20para%20obtener%20el%20descuento>

Diagnostico - Planilla de análisis

PRIMER PASO: Problemas -> Causas raíces

Durante la etapa de Relevamiento (incluida la entrevista con la empresa y posteriores consultas), comenzamos a identificar los **PROBLEMAS** que enfrenta Chocoleit.

Luego, utilizamos la herramienta de trabajo grupal conocida como "brainstorming" para elaborar un listado de problemas.

Así, entendimos que Chocoleit se enfrenta principalmente a 3 grandes problemas: 1. Falta de demanda, 2. Gestión interna deficiente y 3. Falta de proyección de negocio a largo plazo.

A su vez, estudiamos su **CRITICIDAD** (alto, medio o bajo) con el siguiente criterio: comparando entre problemas (cuál es más o menos crítico que los otros).

Para llegar a la raíz de estas 3 cuestiones, planteamos una cadena de "¿por qué?", que reflejamos en los llamados "árboles de problemas":

<https://app.diagrams.net/#G1K86OT5MepziClzPepZzcw83CMxlCT3H>

Con esta actividad, entendimos que las **CAUSAS RAÍCES** son 8: 1. Estrategia de venta indirecta es PULL, 2. Falta de comunicación con sus PDV (Puntos de Venta: nos referimos a las dietéticas y otros intermediarios que están de cara al consumidor final), 3. Se limitan a comerciar a través de determinados tipos de canales, 4. Falta de estrategia de marketing, 5. Costeo deficiente: Gestión con datos del mes anterior y No contemplan el costo de reposición, 6. Sólo duo-producto, 7. Falta de objetivos y 8. Falta de KPIs.

También estudiamos su **CRITICIDAD** (alto, medio o bajo) con los siguientes criterios:

En rojo, las causas raíces número 1 / problema: dentro de cada problema, nos planteamos "**CUÁLES LA causa raíz MÁS IMPORTANTE**": las enumeramos de 1 a n causas raíces (n = cantidad de causas raíces que hay dentro de ese problema): 1 es la que, a nuestro criterio, es la principal causa. Por ende, su **CRITICIDAD** es alta.

En amarillo, las causas raíces que más se repiten (sin tener en cuenta la causa raíz número 5, que es la única causa raíz que se relaciona con los 3 problemas, porque su criticidad ya es alto por ser la causa raíz número 1 del problema número 2); a su vez, muchas de esas causas raíces provocan 2 problemas: lo reflejamos en "**EN CUÁNTOS ÁRBOLES ESTÁ**". Por ende, consideramos que su **CRITICIDAD** es media. Sin embargo, en uno de los casos (la causa raíz número 3), discrecionalmente decidimos elevar su criticidad de media a alta porque es el tercer causante de un problema de criticidad alta y otro problema de criticidad media; lo que aumenta su importancia general: lo reflejamos en **A criterio**.

SEGUNDO PASO: Soluciones / Causa raíz

Volvimos a aplicar la herramienta "brainstorming" para buscar soluciones a las causas raíces.

Para eso, planteamos una cadena de "¿cómo?", que reflejamos en los "árboles de soluciones":

https://app.diagrams.net/#G1K86OT5MepziClzPepZzcw83CMxlCT3H#%7B%22pageId%22%3A%22QFS7vVGgJTKmC-LMbQL_%22%7D

Cabe aclarar que sólo se observan 5 árboles y no 8 porque "Mejorar esfuerzo comercial" engloba soluciones para las causas raíces número 1, 2 y 3.

Luego, observando esa amplia variedad de soluciones; elegimos las que, a nuestro criterio (máximo 5 / causa raíz), son las mejores para cada causa raíz: lo reflejamos en la columna **SOLUCIONES**.

Así, llegamos a un listado de 15 mejores soluciones.

TERCER PASO: Impacto y Factibilidad / Solución

Ahora trabajamos sólo con esas 15 mejores soluciones:

- Determinamos su **IMPACTO**, pensando en la cantidad de causas raíces de criticidad alta, media o baja que resolvería: Contar **CANTIDAD CAUSAS RAÍCES Alto QUE IMPACTA**, **CANTIDAD CAUSAS RAÍCES Medio QUE IMPACTA**, **CANTIDAD CAUSAS RAÍCES Bajo QUE IMPACTA**: $CANTIDAD\ Alto^0,3 + CANTIDAD\ Medio^0,3 + CANTIDAD\ Bajo^0,2$

- Determinamos su **FACTIBILIDAD**, pensando en la **FACTIBILIDAD ECONÓMICA**, el **TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN** y la **FACILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN**: $FACTIBILIDAD\ ECONOMICA^0,45 + TIEMPO\ DE\ IMPLEMENTACION^0,25 + FACILIDAD\ DE\ IMPLEMENTACION^0,3$

Además, hacemos una **NORMALIZACIÓN** para llegar a la misma escala en ambas variables.

CUARTO PASO: Matriz Factibilidad - Impacto

IMPACTO y **FACTIBILIDAD** son los ejes de la matriz.

Hacemos la matriz en Power BI porque aquí la visualización es incómoda / no se logra entender (porque son muchas soluciones y además algunas coordenadas se superponen):

<https://www.novopro.com/project/matriz-impacto-factibilidad-chocolait>

Como explicamos en el informe, a partir de la matriz sugerimos 7 soluciones a implementar en el corto, mediano y largo plazo.

PRIMER PASO

PROBLEMA	CRITICIDAD	CAUSAS RAÍCES	CUÁL ES LA MÁS IMPORTANTE	EN CUÁNTOS ÁRBOLES ESTÁ	Entonces, CRITICIDAD / CAUSA A criterio	
Falta de demanda	Alto	Falta de esfuerzo comercial (causa raíz de las siguientes 3 causas raíces, que aquí decidimos an	-			
		Estrategia de venta indirecta es PULL	1	1	Alto =	
		Falta de comunicación con sus PDV	5	1	Bajo =	
		Se limitan a comerciar a través de determinados tipos de canales	3	2	Medio Alto =	porque es número 3 en un problema Alto y número 3 en un problema Medio
		Falta de estrategia de marketing	2	1	Bajo =	
		Costeo deficiente: Gestión con datos del mes anterior y No contemplan el costo de reposición	4	3		
Gestión interna deficiente	Medio	Sólo duo-producto	6	2	Medio =	no hay cambios, porque es número 6 en un problema Alto y número 4 en un problema Medio
		Costeo deficiente: Gestión con datos del mes anterior y No contemplan el costo de reposición	1	3	Alto =	
		Falta de KPIs	3	2	Medio =	no hay cambios, porque es número 3 en un problema Medio y número 5 en otro problema Medio
		Falta de objetivos	2	2		
		Costeo deficiente: Gestión con datos del mes anterior y No contemplan el costo de reposición	2	3		
		Se limitan a comerciar a través de determinados tipos de canales	3	2		
Falta de proyección de negocio a largo plazo	Medio	Sólo duo-producto	4	2		
		Falta de KPIs	5	2		
		Falta de objetivos	1	2	Alto =	

SEGUNDO PASO

CAUSAS RAÍCES	¿EN QUÉ ARBOL DE SOLUCIONES LA TRABAJAMOS?	SOLUCIONES
Estrategia de venta indirecta es PULL	Mejorar esfuerzo comercial	<p>Exportar</p> <p>Lanzar combos con otras marcas saludables</p> <p>Comerciar a través de nuevos tipos de canales: Heladerías</p> <p>Comerciar a través de nuevos tipos de canales: Supermercados</p> <p>Amar programa de fidelización para distribuidores</p>
Falta de comunicación con sus PDV	Mejorar esfuerzo comercial: Vender más en canales existentes: Establecer comunicación con las dietéticas	<p>Enviar newsletter de novedades</p> <p>Implementar Google Forms para feedback</p>
Se limitan a comerciar a través de determinados tipos de canales	Mejorar esfuerzo comercial: Reclutar	<p>Exportar</p> <p>Lanzar combos con otras marcas saludables</p> <p>Comerciar a través de nuevos tipos de canales: Heladerías</p> <p>Comerciar a través de nuevos tipos de canales: Supermercados</p>
Falta de estrategia de marketing	Implementar estrategia de marketing	<p>Hacer alianzas: Nutricionistas / influencers</p> <p>Lanzar combos con otras marcas saludables</p> <p>Crear nuevo contenido</p> <p>Invertir en Instagram Ads</p> <p>Mejorar estrategia de página web: SEM</p>
Costeo deficiente: Gestión con datos del mes anterior y No contemplan el costo de n	Mejorar costeo	<p>Calcular el costo a partir de proyección</p> <p>Considerar costo de reposición</p>
Sólo duo-producto	Ampliar la propuesta de valor	<p>Lanzar nuevo producto: Conito de dulce de leche</p> <p>Adaptar packaging: Heladerías</p>
Falta de KPIs	Definir objetivos y KPIs	Establecer objetivos SMART y puntos de control
Falta de objetivos		

TERCER PASO

SOLUCIONES	CANTIDAD CAUSAS RAÍCES Alto	CANTIDAD CAUSAS RAÍCES Medio	CANTIDAD CAUSAS RAÍCES Bajo	IMPACTO	FACTIBILIDAD ECONÓMICA	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	FACILIDAD IMPLEMENTACIÓN	FACTIBILIDAD	Para más fácil visualización de este lado de la hoja, repetimos los nombres:
Exportar	2	0	0	1	1	1	1	1	1 Exportar
Lanzar combos con otras marcas saludables	2	0	1	1,2	2,5	2	2	2,225	Lanzar combos con otras marcas saludables
Comerciar a través de nuevos tipos de canales / Adaptar packaging: Heladerías	2	1	0	1,3	2,5	2	1	1,925	Comerciar a través de nuevos tipos de canales / Adaptar packaging: Heladerías
Comerciar a través de nuevos tipos de canales: Supermercados	2	0	0	1	2,5	2	2,5	2,375	Comerciar a través de nuevos tipos de canales: Supermercados
Armar programa de fidelización para distribuidores	1	0	0	0,5	3	3	3	3	Armar programa de fidelización para distribuidores
Enviar newsletter de novedades	0	0	1	0,2	2	2,5	2,5	2,275	Enviar newsletter de novedades
Implementar Google Forms para feedback	0	0	1	0,2	3	3	3	2,85	Implementar Google Forms para feedback
Hacer alianzas: Nutricionistas / influencers	0	0	1	0,2	1	2	2	1,5	1,4 Hacer alianzas: Nutricionistas / influencers
Crear nuevo contenido	0	0	1	0,2	2	2,5	2,5	2,125	Crear nuevo contenido
Invertir en Instagram Ads	0	0	1	0,2	1,5	3	3	2,325	Invertir en Instagram Ads
Mejorar estrategia de página web: SEM	0	0	1	0,2	1,5	3	3	2,325	Mejorar estrategia de página web: SEM
Calcular el costo a partir de proyección	1	0	0	0,5	2,5	2,5	3	2,65	Calcular el costo a partir de proyección
Considerar costo de reposición	1	0	0	0,5	2,5	2,5	3	2,65	Considerar costo de reposición
Lanzar nuevo producto: Conito de dulce de leche	0	1	0	0,3	1	1	1,5	1,15	Lanzar nuevo producto: Conito de dulce de leche
Establecer objetivos SMART y puntos de control	1	0	0	0,5	3	3	3	3	3 Establecer objetivos SMART y puntos de control
Más alto, más impacto Caro = 1, Barato = 3 Lento = 1, Rápido = 3 Difícil = 1, Fácil = 3 Más alto, más factible									

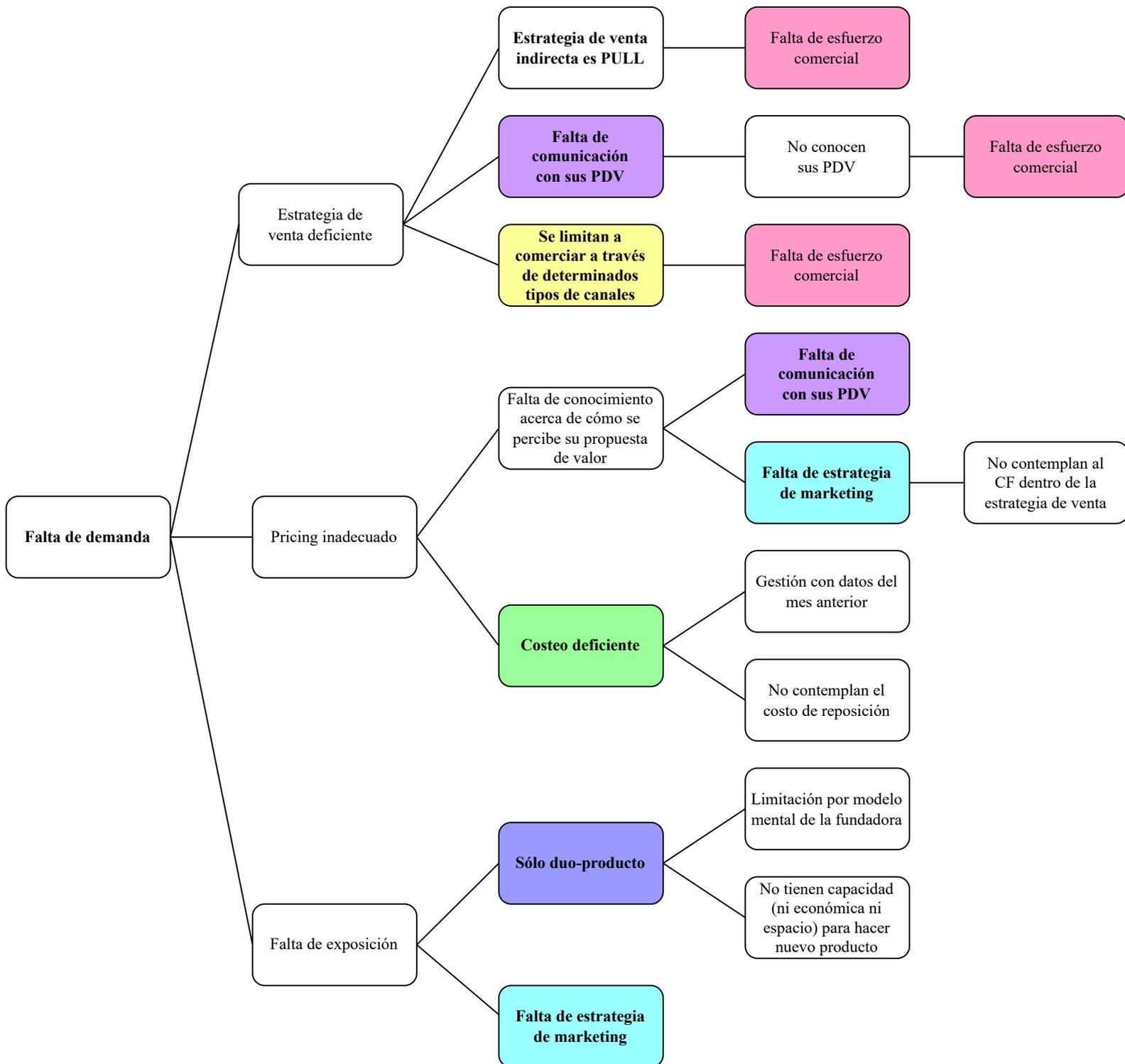
NORMALIZACIÓN

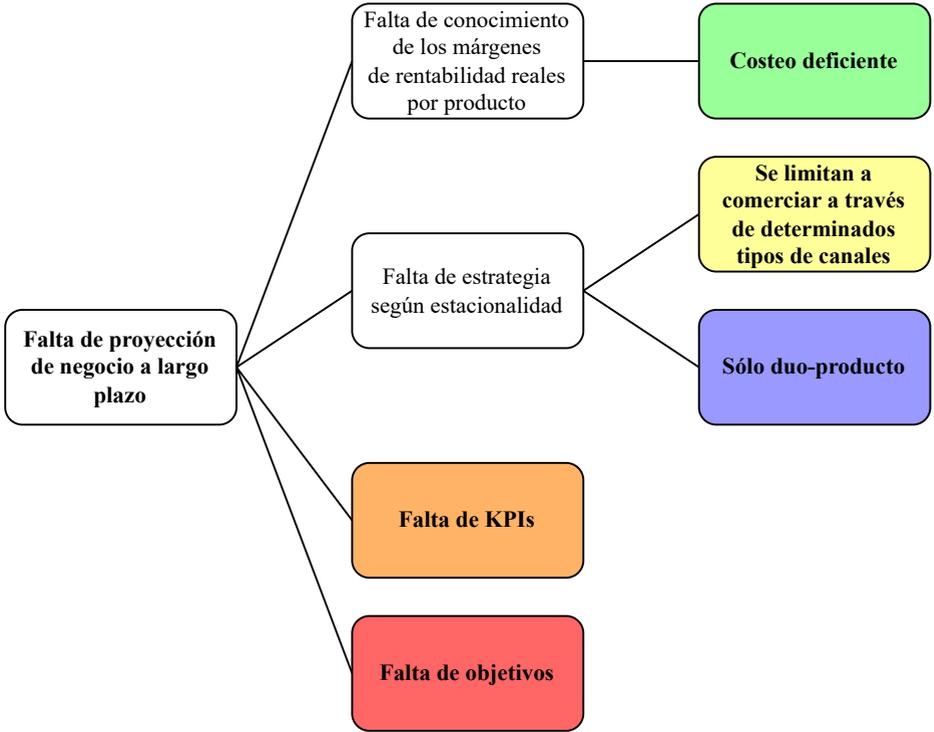
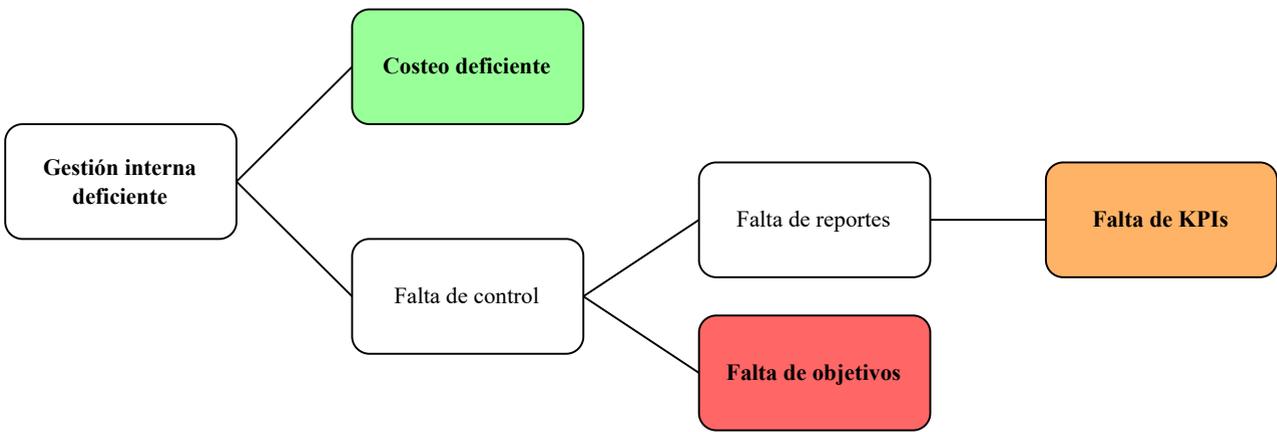
SOLUCIONES	CANTIDAD CAUSAS RAÍCES Alto	CANTIDAD CAUSAS RAÍCES Medio	CANTIDAD CAUSAS RAÍCES Bajo	IMPACTO	FACTIBILIDAD ECONÓMICA	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	FACILIDAD IMPLEMENTACIÓN	FACTIBILIDAD	Para más fácil visualización de este lado de la hoja, repetimos los nombres:
Exportar	2	0	0	7,69	3,33	3,33	3,33	3,33	Exportar
Lanzar combos con otras marcas saludables	2	0	1	9,23	8,33	6,67	6,67	7,42	Lanzar combos con otras marcas saludables
Comerciar a través de nuevos tipos de canales / Adaptar packaging: Heladerías	2	1	0	10	8,33	6,67	6,67	6,42	Comerciar a través de nuevos tipos de canales / Adaptar packaging: Heladerías
Comerciar a través de nuevos tipos de canales: Supermercados	2	0	0	7,69	8,33	6,67	8,33	7,92	Comerciar a través de nuevos tipos de canales: Supermercados
Armar programa de fidelización para distribuidores	1	0	0	3,85	10,00	10,00	10,00	10,00	Armar programa de fidelización para distribuidores
Enviar newsletter de novedades	0	0	1	1,54	6,67	8,33	8,33	7,58	Enviar newsletter de novedades
Implementar Google Forms para feedback	0	0	1	1,54	10,00	10,00	8,33	9,50	Implementar Google Forms para feedback
Hacer alianzas: Nutricionistas / influencers	0	0	1	1,54	3,33	6,67	5,00	4,67	Hacer alianzas: Nutricionistas / influencers
Crear nuevo contenido	0	0	1	1,54	6,67	8,33	6,67	7,08	Crear nuevo contenido
Invertir en Instagram Ads	0	0	1	1,54	5,00	10,00	10,00	7,75	Invertir en Instagram Ads
Mejorar estrategia de página web: SEM	0	0	1	1,54	5,00	10,00	10,00	7,75	Mejorar estrategia de página web: SEM
Calcular el costo a partir de proyección	1	0	0	3,85	8,33	8,33	8,33	8,83	Calcular el costo a partir de proyección
Considerar costo de reposición	1	0	0	3,85	8,33	8,33	8,33	8,83	Considerar costo de reposición
Lanzar nuevo producto: Conito de dulce de leche	0	1	0	2,31	3,33	3,33	5,00	3,83	Lanzar nuevo producto: Conito de dulce de leche
Establecer objetivos SMART y puntos de control	1	0	0	3,85	10,00	10,00	10,00	10,00	Establecer objetivos SMART y puntos de control
Más alto, más impacto Caro = 1, Barato = 10 Lento = 1, Rápido = 10 Difícil = 1, Fácil = 10 Más alto, más factible									
[1,54; 10] [3,33; 10]									
Bajo [1,54; 3,24] Bajo [3,33; 4,66]									
Bajo - Medio [3,25; 4,94] Bajo - Medio [4,67; 5,99]									
Medio [4,95; 6,64] Medio [6; 7,32]									
Medio - Alto [6,65; 8,34] Medio - Alto [7,33; 8,65]									
Alto [8,35; 10] Alto [8,66; 10]									

CUARTO PASO

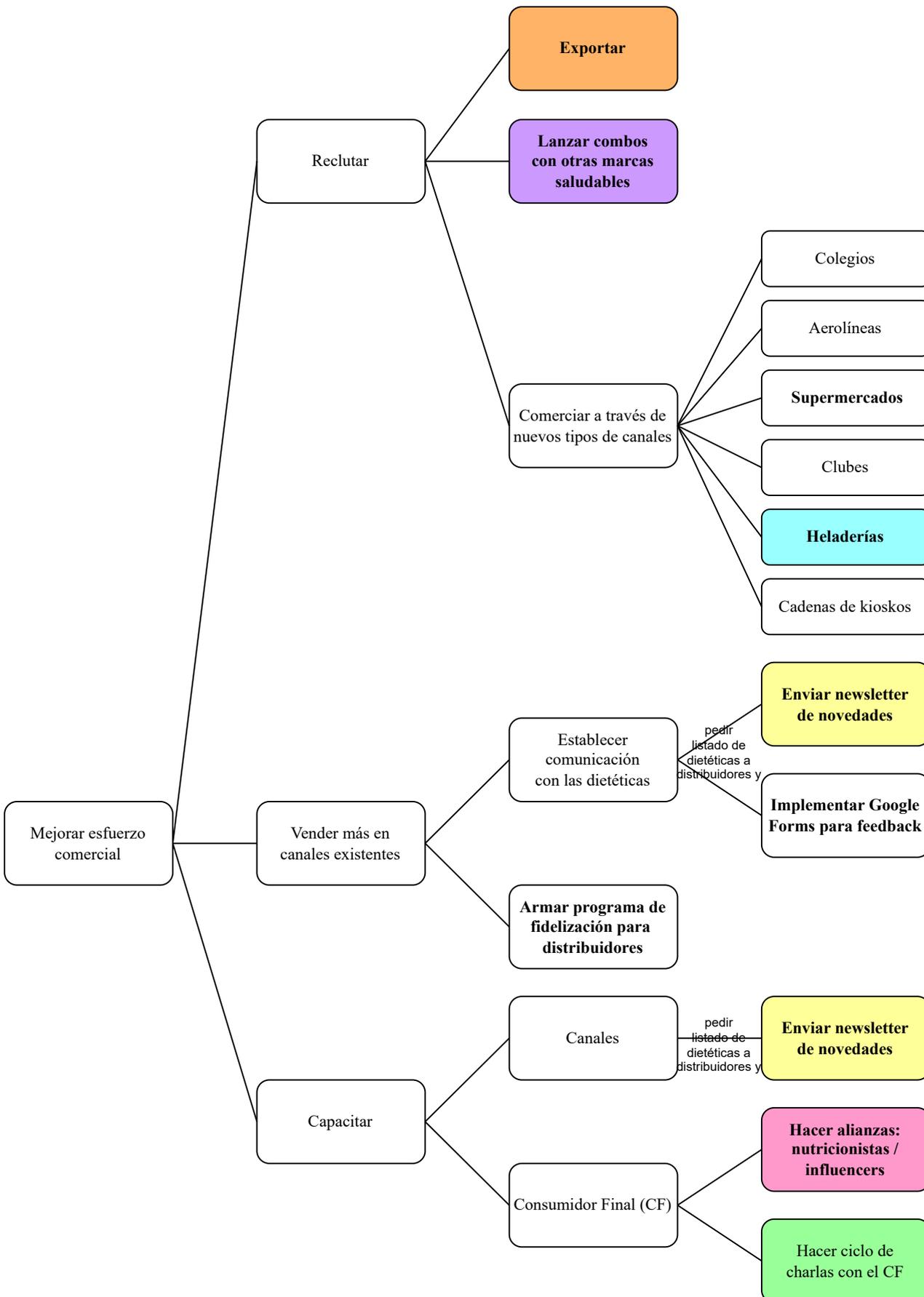
SOLUCIONES		IMPACTO	FACTIBILIDAD
1 Exportar	Exportar	7,69	3,33
2 Lanzar combos con otras marcas saludables	Combos con otras marcas	9,23	7,42
3 Comerciar a través de nuevos tipos de canales / Adaptar packaging: Heladerías	Nuevos canales: Heladerías	10	6,42
4 Comerciar a través de nuevos tipos de canales: Supermercados	Nuevos canales: Supermercados	7,69	7,92
5 Armar programa de fidelización para distribuidores	Programa de fidelización	3,85	10,00
6 Enviar newsletter de novedades	Newsletter	1,54	7,58
7 Implementar Google Forms para feedback	Forms para feedback	1,54	9,50
8 Hacer alianzas: Nutricionistas / influencers	Alianzas: nutricionistas / influencers	1,54	4,67
9 Crear nuevo contenido	Nuevo contenido	1,54	7,08
10 Invertir en Instagram Ads	Instagram Ads	1,54	7,75
11 Mejorar estrategia de página web: SEM	SEM	1,54	7,75
12 Calcular el costo a partir de proyección	Costo proyección	3,85	8,83
13 Considerar costo de reposición	Costo reposición	3,85	8,83
14 Lanzar nuevo producto: Conito de dulce de leche	Nuevo producto: Conito de dulce de leche	2,31	3,83
15 Establecer objetivos SMART y puntos de control	Objetivos SMART	3,85	10,00
		Más alto, más impacto	Más alto, más factible
MIN		1,54	3,33
MAX		10,00	10,00

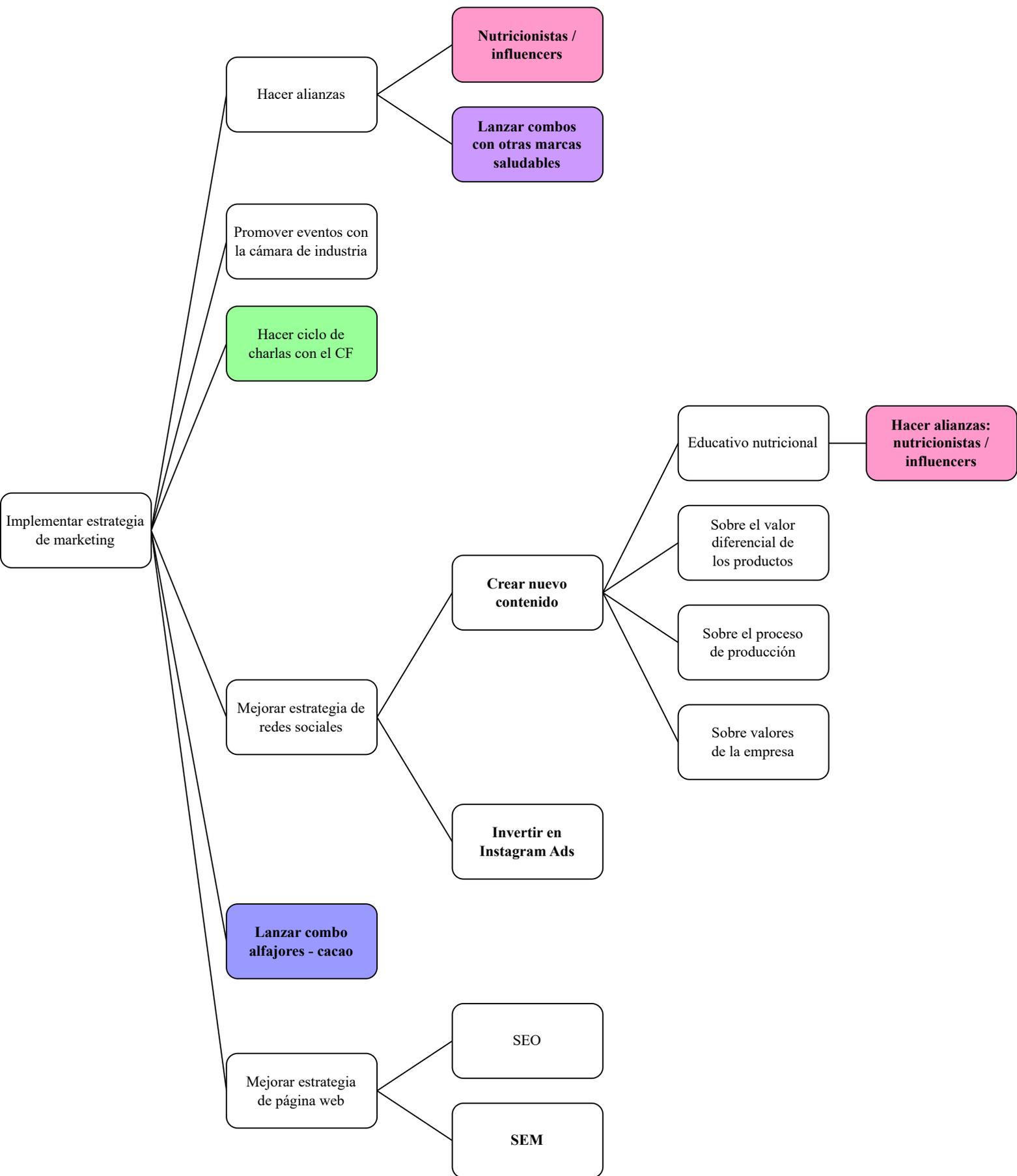
Árboles de Problemas

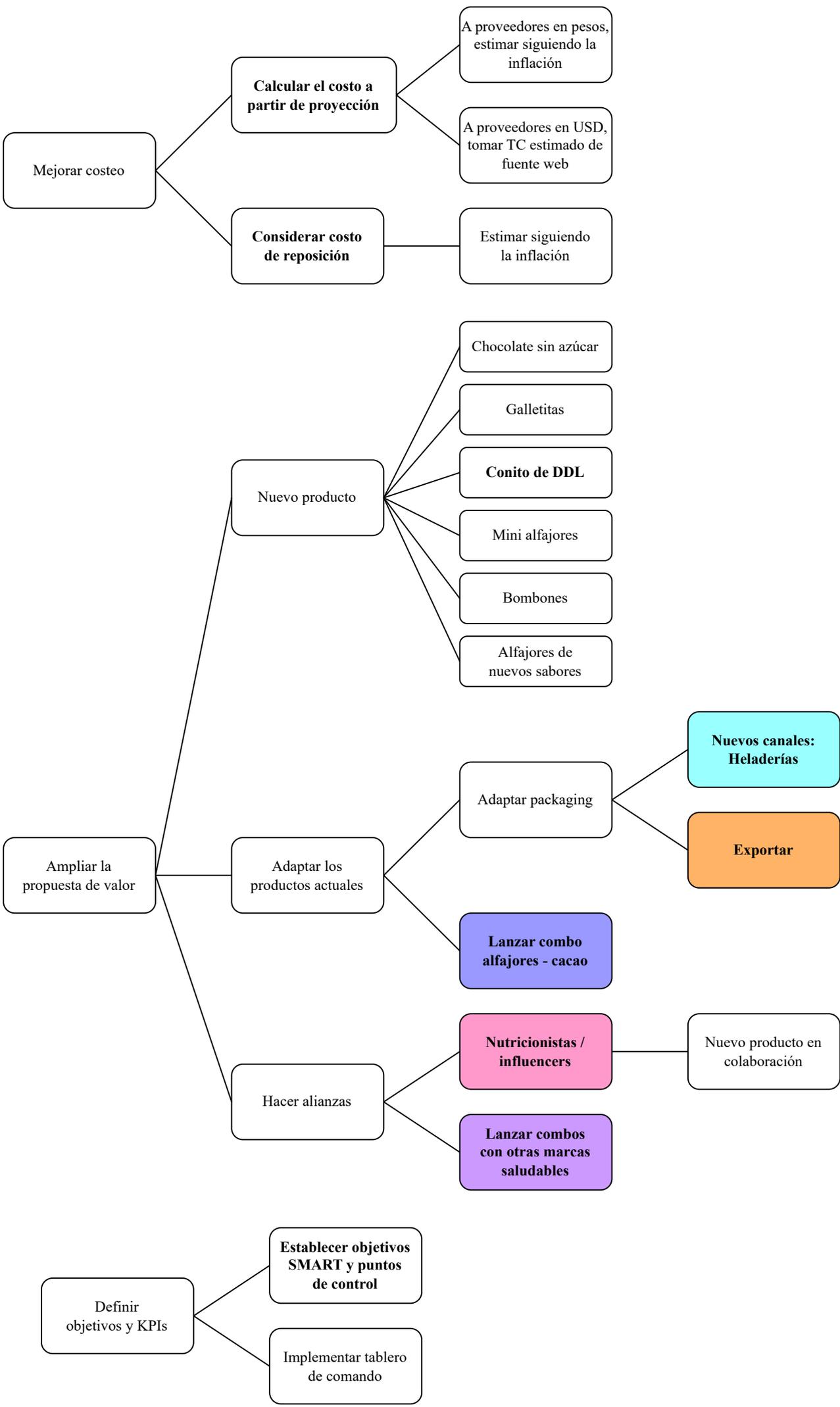




Árboles de Soluciones







Plan de acción final - Costos, FF y P&Ls

Contenido Cálculos previos:	Aclaraciones:
Ventas Producción Afñajor Costos laborales oct-23 Costos Afñajor Costos Cacao	1. Esta hoja contiene cálculos varios que utilizaremos en otras hojas. 2. INEFERENCIA: las celdas en amarillo significa que es un dato. 3. SUPUESTO: los valores NO incluyen IVA.

Ventas

- Afñajor, Venta Indirecta, Precio promedio: promedio del precio unitario de las 3 presentaciones (caja de 3, 6 y 12 afñajores).
 - Afñajor, Ventas directa, Precio: sólo tenemos el dato a 08/11, que lo asumimos como dato de oct-23. [Chocolate Mercado: Precio](#)
 Para Afñajor, promedio del precio unitario de las 3 presentaciones (caja de 12, 24 y 12 afñajores) Para Cacao, promedio del precio unitario de las 4 presentaciones (1 bolsa y pack de 2, 5 y 10 bolsas).
 Por eso utilizamos los promedios de inflación mensual para estimar el precio de los meses anteriores. [USDC - Inflación mensual \(Cajalito\)](#)
 - Afñajor Precio promedio y Cacao, Precio: los meses que no tenemos el dato de los precios estimamos que es porque no cambió (ya que Chocolate no compartió todas las listas de precios que utilizó entre noviembre 2022 y octubre 2023). Por ende, son los mismos precios que el mes anterior.

Mes	Unidades vendidas	Afñajor			Cacao				
		Venta indirecta	Venta directa	Facturación mensual	Venta indirecta	Venta directa	Facturación mensual		
nov-22	41,688	\$154.71	4.80%	\$275.90	\$6,702,294.64	960	\$698.52	\$1,434,24	\$643,733.96
dic-23	27,000	\$154.71	4.00%	\$289.29	\$4,358,771.16	840	\$638.52	\$1,471.95	\$571,361.06
ene-23	49,898	\$171.57	4.80%	\$301.35	\$8,864,423.31	980	\$752.00	\$1,533.29	\$775,243.02
feb-23	42,550	\$197.31	7.10%	\$315.54	\$8,854,369.72	750	\$926.66	\$1,616.59	\$723,642.56
mar-23	55,944	\$197.31	5.80%	\$340.73	\$11,439,314.97	1,910	\$926.66	\$1,733.69	\$1,848,991.63
abr-23	51,840	\$207.18	10.30%	\$361.71	\$11,140,593.49	900	\$926.66	\$1,840.43	\$875,113.72
may-23	60,698	\$222.18	13.00%	\$403.20	\$14,411,394.67	2,060	\$1,110.51	\$2,051.76	\$2,384,599.87
jun-23	69,330	\$222.18	14.70%	\$463.90	\$16,950,157.73	1,780	\$1,110.51	\$2,398.36	\$2,087,765.42
jul-23	65,880	\$278.61	11.60%	\$543.38	\$19,228,763.60	1,480	\$1,277.09	\$2,744.77	\$2,000,181.48
ago-23	57,744	\$338.04	9.60%	\$614.68	\$20,298,788.68	2,010	\$1,532.90	\$3,127.87	\$3,249,629.29
sept-23	51,864	\$389.98	9.90%	\$679.96	\$20,729,964.38	1,220	\$1,772.68	\$3,409.76	\$2,365,577.72
oct-23	35,424	\$460.78		\$790.95	\$16,623,294.81	1,230	\$1,949.95	\$4,070.23	\$2,528,836.93
	610,992	\$260.54			\$19,979,990.09	16,120			\$19,946,675.44
					82.91%				11.89%

Facturación total anual	\$179,928,665.93
Facturación total mensual promedio	\$14,993,888.79
Unidades vendidas afñajores / mes promedio	50,918
Unidades vendidas cacao / mes promedio	1,342
Precio promedio Afñajor anual	\$281.84

Producción Afñajor

	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sept-23	oct-23
Unidades producidas	38,388	36,480	41,376	47,638	57,612	55,020	66,732	63,168	73,908	57,960	52,752	48,876
Producción total	639,900											
Producción vendida	610,992											
Diferencia	28,908											
Stock de seguridad promedio	4,521											
Stock de seguridad promedio (unidades)	4,521											
Capacidad de producción total mensual (afñajores)	100,000											
Scrap	6%											
Capacidad de producción mensual real (afñajores)	95,000											

¿Qué es el Scrap Rate? Usamos 5% ya que sus procesos son eficientes. Hasta 5% es aceptable.

Costos laborales oct-23

Sueldo bruto mensual empleado de menor categoría:	\$206,291.20	Ley de Salarios Básicos	(ESCALA DE SALARIOS BÁSICOS CORRESPONDIENTE AL MES DE OCTUBRE 2023, OPERARIA CALIFICADA Y/O % FORMAL MANT ANTIGÜEDAD 3 AÑOS A 7 AÑOS)
Sueldo bruto mensual de Liliana:	\$1,177,164.40		
Costo laboral Liliana / mes:	\$2,440,418.99		
Horas de trabajo Liliana / mes:	160		
Costo laboral Liliana / hora:	\$15,252.87		
Sueldo bruto mensual de Magali:	\$882,873.80		
Costo laboral Magali / mes:	\$1,530,314.34		
Horas de trabajo Magali / mes:	160		
Costo laboral Magali / hora:	\$9,564.46		
Sueldo bruto mensual de un consultor junior:	\$414,785.00	Sueldo Consultor Junior (N)	Consultado el 28/10/2023.
Costo laboral consultor / mes:	\$718,960.67		
Horas de trabajo consultor / mes:	160		
Costo laboral consultor / hora:	\$4,493.51		
A pagar consultora / hora:	\$6,392.21		
Sueldo bruto empleada estrato II:	\$598,582.40		
Costo laboral empleada estrato II / mes:	\$1,020,209.49		
Horas de trabajo empleada estrato II / mes:	160		
Costo laboral empleada estrato II / hora:	\$6,376.25		
Sueldo bruto empleada estrato I:	\$294,291.20		
Costo laboral empleada estrato I / mes:	\$510,104.75		
Horas de trabajo empleada estrato I / mes:	160		
Costo laboral empleada estrato I / hora:	\$3,188.15		

Costos Afñajor

	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sept-23	oct-23
Costo total / unidad	\$140	\$143	\$153	\$167	\$170	\$175	\$223	\$230	\$236	\$281	\$327	\$413
Costo total	\$5,336,320	\$3,861,000	\$7,634,088	\$7,274,520	\$9,510,480	\$9,072,000	\$13,535,208	\$15,947,280	\$15,947,680	\$16,228,064	\$16,998,768	\$14,630,112
Costo total promedio / unidad	\$221.99											
Costo total anual	\$136,973,520.00											
Margen de utilidad neta / unidad	15.41%											

COMPOSICIÓN DEL COSTO TOTAL

Chocolate sólo nos informó el Costo total / unidad. Para poder continuar trabajando, estimamos su composición. Primero empezamos estimando los costos más importantes, es decir, los que están dentro del CMV (Costo Mercadería Vendida):

La primera que podemos estimar es el costo de la Mano de obra directa, a partir del Costo laboral:

Mes	Mano de obra directa (Producción: 8 empleadas estrato I + 1 empleada estrato II (Directora Técnica))
nov-22	\$1,759,879.31
dic-22	\$1,844,737.22
ene-23	\$1,921,601.27
feb-23	\$2,018,488.73
mar-23	\$2,172,754.29
abr-23	\$2,306,633.21
may-23	\$2,571,385.97
jun-23	\$2,959,616.09
jul-23	\$3,454,966.07
ago-23	\$3,919,644.87
sept-23	\$4,335,890.38
oct-23	\$5,101,047.47
Costo laboral Mano de obra directa / año	\$34,372,544.52

Mano de obra directa sobre costo total: 25%
 Leng. Materia prima: resto distribuir 30% 75% del costo total. Entendemos que debe ser como mínimo lo mismo que la Mano de obra directa, e incluso un poco más por la Materia prima que cobra en USD. Entinos.
 Materia prima sobre costo total: resto distribuir 45% entre los demás rubros de CMV, que son Flete, Servicios públicos y Mantenimiento y reparaciones y los Gastos, Gastos de Comercialización (Publicidad), Gastos de Administración (Gastos de oficina, Membresías y suscripciones), Seguros, Deudores incoables, Teléfono y Gastos bancarios.
 5% entre los demás rubros de CMV, que son Flete, Servicios públicos y Mantenimiento y reparaciones y los Gastos, Gastos de Administración (Gastos de oficina, Membresías y suscripciones), Teléfono y Gastos bancarios.
 Sueldos Dirección, Servicios profesionales, Seguros, Deudores incoables, Teléfono y Gastos bancarios.

Puedo estimar Sueldos Administración, Sueldos Dirección y Servicios profesionales, también a partir del Costo laboral:

Mes	Sueldos Ventas (1 empleado estrato II: Ventas)	Sueldos Administración (1 empleado estrato II: Compras)	Sueldos Dirección (Magali y Liliana)	Servicios profesionales (factor incoabilidad y Calidad)
nov-22	\$351,975.86	\$351,975.86	\$1,231,915.52	\$301,975.86
dic-22	\$368,947.44	\$368,947.44	\$1,291,316.00	\$368,947.44
ene-23	\$384,320.25	\$384,320.25	\$1,345,120.89	\$384,320.25
feb-23	\$403,697.75	\$403,697.75	\$1,412,842.11	\$403,697.75
mar-23	\$434,550.86	\$434,550.86	\$1,520,028.00	\$434,550.86
abr-23	\$461,308.64	\$461,308.64	\$1,614,573.26	\$461,308.64
may-23	\$514,277.19	\$514,277.19	\$1,799,976.18	\$514,277.19
jun-23	\$591,123.21	\$591,123.21	\$2,068,931.24	\$591,123.21
jul-23	\$692,993.21	\$692,993.21	\$2,429,476.25	\$692,993.21
ago-23	\$793,928.97	\$793,928.97	\$2,743,791.41	\$793,928.97
sept-23	\$867,178.07	\$867,178.07	\$3,035,123.24	\$867,178.07
oct-23	\$1,020,209.49	\$1,020,209.49	\$3,570,733.23	\$1,020,209.49
Costos / año	\$5,874,938.96	\$5,874,938.96	\$24,000,781.38	\$6,874,938.96
Costos sobre el costo total	6%	6%	18%	6%

No contemplamos Publicidad, Seguros ni Deudores incoables

Flete sobre costo total	3%			
Servicios públicos sobre costo total	3%			
Mantenimiento y reparaciones sobre costo total	1%	1		
Gastos de oficina sobre costo total	1%	2		
Membresías y suscripciones sobre costo total	1%	3		
Teléfono sobre costo total	1%	4		
Gastos bancarios sobre costo total	1%	5		

Costos Cacao

	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sept-23	oct-23
Costo total / unidad	\$469.00	\$469.00	\$505.00	\$562.00	\$622.00	\$739.00	\$850.00	\$922.00	\$971.00	\$860.00	\$1,076.00	\$1,276.00
Costo total	\$440,160.00	\$385,560.00	\$494,900.00	\$499,600.00	\$624,420.00	\$665,100.00	\$1,207,160.00	\$1,107,160.00	\$893,160.00	\$1,311,520.00	\$1,569,480.00	
Costo total promedio / unidad	\$716.69											
Costo total anual	\$11,898,120.00											

COMPOSICIÓN DEL COSTO TOTAL

Item COMPOSICIÓN DEL COSTO TOTAL del Afñajor, pero Mano de obra directa lo reemplazamos por Mano de obra contrastada.

A partir de esta hoja, trabajaremos con valores en USD:

Valor USD MEP (09/11/23 19:45)

\$868,20 [El Cronista](#)

USD

Ventas

Facturación total anual	207.241,03
Facturación total mensual promedio	17.270,09

Precio promedio alfajor venta indirecta	0,29
---	------

Facturación Alfajores Anual	184.266,29
Facturación Cacao Anual	22.974,75

Facturación Alfajores mensual promedio	15.355,52
--	-----------

Costos laborales oct-23

Costo laboral Lilitiana / hora:	14,69
Costo laboral Magalí / hora:	11,02
A pagar consultora / hora:	6,21
Costo laboral empleada estrato II/ hora:	7,34
Costo laboral empleada estrato I/ hora:	3,67

Costos Alfajor

Costo total promedio / unidad	0,26
Costo total anual	156.730,62

Costos Cacao

Costo total promedio / unidad	0,82
Costo total anual	13.473,99

Cálculo tasa de descuento (TREMA)

Trabajamos TREMA = WACC

$WACC = D/A * Kd + E/A * Ke$

WACC		Notas
ESTRUCTURA CAPITAL	D/E Target	0%
	% Deuda (D/A)	0%
	% Equity (E/A)	100%
COSTO DEUDA ("Kd")	Kd pre-tax	0,00%
	Tax rate	0%
	Kd after-tax	0,00%
COSTO EQUITY ("Ke")	US Treasury (1 Yr)	5,29% CNBC
	Argentina Spread	23,21% Pages Stern NYU
	Beta	0,75
	Equity Risk Premium	5,94% Pages Stern NYU
	Ke	19,74%
	$Ke = Rf + \beta * (Rm - Rf)$	
	Beta Estimates	
	Beta Levered	0,75 Pages Stern NYU
	D/E (asociado al Beta)	0%
	Beta Unlevered (bu)	0,75 $Beta\ Levered / (1 + ((1 - Tax\ rate) * D/E\ (asociado\ al\ Beta)))$
Target D/E	0%	
Beta Re-levered (be)	0,75 $Beta\ Unlevered * (1 + ((1 - Tax\ rate) * Target\ D/E))$	
WACC anual	19,74%	
WACC mensual	1,51%	

No lo utilizamos porque es > 10% y según autores como Guillermo López Dumrauf vale la pena tomar el 10% máximo

Equity Risk Premium = (Rm - Rf)

Objetivos SMART - Costos

	COSTO TOTAL	ARS	USD
Alternativa 1		\$1.980.032,89	2.280,62
Alternativa 2		\$1.373.890,97	1.582,46
Alternativa 1 - In house			
ACTIVIDAD 1) CAPACITAR LA DIRECCIÓN		\$142.154,91	163,74
■Liliana y Magalí se capacitan			
Costo laboral Liliana (5 horas)		\$63.763,09	73,44
Costo laboral Magalí (5 horas)		\$47.822,32	55,08
Costo de la plataforma educativa		\$30.569,50	81,48
			Promedio de las opciones de cur Fuente: El Cronista
ACTIVIDAD 2) DEFINIR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		\$178.536,66	205,64
■Liliana y Magalí definen objetivos estratégicos			
Costo laboral de Liliana (8 horas)		\$102.020,95	117,51
Costo laboral de Magalí (8 horas)		\$76.515,71	88,13
ACTIVIDAD 3) DEFINIR FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE)		\$89.268,33	102,82
■Liliana y Magalí definen FCE			
Costo laboral Liliana (4 horas)		\$51.010,47	58,75
Costo laboral Magalí (4 horas)		\$38.257,86	44,07
ACTIVIDAD 4) DEFINIR INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KIPS)		\$357.073,32	411,28
■Liliana y Magalí definen KPIs			
Costo Laboral de Liliana (16 horas)		\$204.041,90	235,02
Costo laboral de Magalí (16 horas)		\$153.031,42	176,26
ACTIVIDAD 5) CAPACITAR Y COMUNICAR INTERNAMENTE		\$216.794,52	249,71
■Liliana brinda la capacitación interna			
Costo laboral de Liliana (4 horas)		\$51.010,47	58,75
Costo laboral de 7 empleadas de estrato I (4 horas cada una)		\$89.268,33	102,82
Costo laboral de 3 empleadas de estrato II (4 horas cada una)		\$76.515,71	88,13
			(Preparación de masa y Bañado, armado y envasado) (Compras, Ventas y Directora Técnica)
ACTIVIDAD 6) HACER SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES		\$382.578,56	440,66
■Magalí hace seguimiento de las actividades (40 horas)		\$382.578,56	440,66
Costo de ineficiencia		\$613.626,58	706,78
Alternativa 2 - Con consultora			
ACTIVIDAD 1) BUSCAR Y CONTRATAR LA CONSULTORA		\$89.268,33	102,82
■Liliana hace la búsqueda y contratación de la consultora		\$89.268,33	102,82
ACTIVIDAD 2) CAPACITAR LA DIRECCIÓN		\$138.546,44	159,58
■Consultora capacita la Dirección			
Costo laboral Consultor (5 horas)		\$26.961,03	31,05
Costo laboral de Liliana (5 horas)		\$63.763,09	73,44
Costo laboral de Magalí (5 horas)		\$47.822,32	55,08
ACTIVIDAD 3) DEFINIR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, FCE Y KPIS		\$546.703,13	629,70
■Consultora define Objetivos Estratégicos, FCE y KPIS			
Costo laboral Consultor (60 horas)		\$323.532,30	372,65
■Liliana y Magalí definen Objetivos Estratégicos, FCE y KPIS			
Costo laboral de Liliana (10 horas)		\$127.526,19	146,89
Costo laboral de Magalí (10 horas)		\$95.644,64	110,16
ACTIVIDAD 4) CAPACITAR Y COMUNICAR INTERNAMENTE		\$216.794,52	249,71
■Liliana brinda la capacitación interna			
Costo laboral de Liliana (4 horas)		\$51.010,47	58,75
Costo laboral de 7 empleadas de estrato I (4 horas cada una)		\$89.268,33	102,82
Costo laboral de 3 empleadas de estrato II (4 horas cada una)		\$76.515,71	88,13
ACTIVIDAD 5) HACER SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES		\$382.578,56	440,66
■Magalí hace seguimiento de las actividades (40 horas)		\$382.578,56	440,66

Objetivos SMART - FF

Datos a utilizar	
Facturación total mensual promedio	17.270,09
Costo total Materia prima mensual promedio	3.918,27

Escenario optimista

Flujo de Fondos		Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS	ratio													
Ingreso por se: aumentar distribuidores	2,5%	0,00	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75
Disminución de costo: disminuir scrap	2%	0,00	78,37	78,37	78,37	78,37	78,37	78,37	78,37	78,37	78,37	78,37	78,37	78,37
COSTOS		(1.582,46)												
FF		(1.582,46)	510,12	510,12	510,12	510,12	510,12	510,12	510,12	510,12	510,12	510,12	510,12	510,12

5.181,03 sube FF inicial 37.036
 940,38 sube FF Objetivos SM **42.986**
 201,97 baja
 ¿OK? **42.986** TRUE

RESULTADO FINANCIERO 4.538,95

VAN	2.335,51	>	0	Conviene hacer el proyecto
TIR	31%	>	19,74%	Conviene hacer el proyecto
PERIODO DE RECUPERO	3	meses		

Escenario pesimista

Flujo de Fondos		Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS	ratio													
Ingreso por se: aumentar distribuidores	2,5%	0,00	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75
COSTOS		(1.582,46)												
FF		(1.582,46)	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75

5.181,03 sube FF inicial 37.036
 201,97 baja FF Objetivos SM **42.015**
 ¿OK? **42.015** TRUE

RESULTADO FINANCIERO 3.598,57

VAN	2.016,11	>	0	Conviene hacer el proyecto
TIR	25%	>	19,74%	Conviene hacer el proyecto
PERIODO DE RECUPERO	4	meses		

Costo proyección - Costos

COSTO TOTAL	ARS	USD
	\$134.923,61	155,41
ACTIVIDAD 1) SOLICITAR A UN ESPECIALISTA QUE ADAPTE LA PLANILLA DE COSTOS ACTUAL	\$128.547,30	148,06
■Magali elige y contrata especialista en costos (4 horas):	\$38.257,86	44,07
■Especialista en costos ejecuta el trabajo (8 horas):	\$90.289,44	104,00
Sueldo bruto especialista de costos / mes:	\$1.254.020,00	1.444,39
Horas de trabajo especialista en costos / mes:	160	160,00
Honorario especialista en costos / hora:	\$11.286,18	13,00
ACTIVIDAD 2) CAPACITAR	\$6.376,31	7,34
■Empleada de Compras (estrato II) entiende cómo funciona la planilla (1 hora):	\$6.376,31	7,34

[Sueldo: Especial](#) Consultado el 27/11/2023.

Costo proyección - FF

Datos a utilizar	
Facturación Afiliados mensual promedio	15.355,92
Costo total mensual promedio	14.183,72

Escenario optimista

Flujo de Fondos		Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS	ratio		1.022,68	1.022,68	1.022,68	1.022,68	1.022,68	1.022,68	1.022,68	1.022,68	1.022,68	1.022,68	1.022,68	1.022,68
Ingreso per se: por colocar un precio más adecuado	6,66%		170,20	170,20	170,20	170,20	170,20	170,20	170,20	170,20	170,20	170,20	170,20	170,20
Disminución de costo: por planificar mejor cuentas a pagar	1,2%													
COSTOS		(155,41)												
FF		(155,41)	1.192,88	1.192,88	1.192,88	1.192,88	1.192,88	1.192,88	1.192,88	1.192,88	1.192,88	1.192,88	1.192,88	1.192,88

12.272,13 sube FF inicial 37.036,43
 2.042,48 sube FF Costo proyec **51.247**
 104,00 baja ¿OK? **51.247 VERDADERO**

RESULTADO FINANCIERO 14.159,18

VAN	12.498,92	>	0	Conviene hacer el proyecto
TR	768%	>	19,74%	Conviene hacer el proyecto
PERIODO DE RECUPERO	0,1303		4 días	

Escenario pesimista

Flujo de Fondos		Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS	ratio													
Ingreso per se: por colocar un precio más adecuado	3,33%		511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34
COSTOS		(155,41)												
FF		(155,41)	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34

6136,07 sube FF inicial 37036,43
 104,00 baja FF Costo proyec **43.068**
 ¿OK? **43.068 TRUE**

RESULTADO FINANCIERO 5.990,66

VAN	5.825,26	>	0	Conviene hacer el proyecto
TR	339%	>	19,74%	Conviene hacer el proyecto
PERIODO DE RECUPERO	0,3030		9 días	

Nuevos canales: Supermercados

COSTO TOTAL	ARS	USD
Alternativa 1	\$2.282.718,74	2629,25
Alternativa 2	\$1.664.216,74	2065,92
ACTIVIDAD 1) INVESTIGAR EL MERCADO		
Alternativa 1 - In house	\$669.512,48	771,15
■Liliana y Magalí hacen el estudio de manera interna		
Costo laboral Liliana (30 horas)	\$382.578,56	440,66
Costo laboral Magalí (30 horas)	\$286.933,92	330,49
Alternativa 2 - Tercerizar	\$180.423,39	207,81
■Liliana realiza la búsqueda, contratación y entrevista de consultoras (4 horas)	\$51.010,47	58,75
■Consultor realiza el estudio de mercado (24 horas)	\$129.412,92	149,06
ACTIVIDAD 2) ASEGURAR REGISTRO LEGAL Y COMERCIAL		
Ya lo poseen	\$0,00	0,00
ACTIVIDAD 3) ESTABLECER UNA CADENA DE SUMINISTRO		
■Magalí realiza la estrategia de cadena de suministro (4 horas)	\$38.257,86	44,07
ACTIVIDAD 4) NEGOCIAR CON SUPERMERCADOS		
■Liliana realiza la negociación con los supermercados (80 horas)	\$1.020.209,49	1175,09
ACTIVIDAD 5) REALIZAR EL CUMPLIMIENTO Y HACER SEGUIMIENTO		
■Empleada de ventas y Liliana realizan el cumplimiento y seguimiento		
Costo laboral empleada estrato II (29 horas)	\$184.912,97	212,98
Costo laboral Liliana (29 horas)	\$369.825,94	425,97

Nuevos canales: Supermercados - FF

Datos a utilizar					
	TOTAL / MES	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Cantidad máxima a vender a supermer	39.792	9.948	19.896	29.844	39.792
Precio de venta para supermercados	0,25				
Costo unitario variable	0,18				

Flujo de Fondos	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos		2.440,18	2.440,18	2.440,18	4.880,36	4.880,36	4.880,36	7.320,54	7.320,54	7.320,54	9.760,72	9.760,72	9.760,72
Costo de producción		(1.583,74)	(1.583,74)	(1.583,74)	(3.167,49)	(3.167,49)	(3.167,49)	(4.751,23)	(4.751,23)	(4.751,23)	(6.334,98)	(6.334,98)	(6.334,98)
Costo de implementación	(2.065,92)												
FF	(2.065,92)	856,44	856,44	856,44	1.712,87	1.712,87	1.712,87	2.569,31	2.569,31	2.569,31	3.425,74	3.425,74	3.425,74

73.205,42 sube FF inicial 37.036
 47.512,34 baja FF Nuevos canal 62.580
 149,06 baja

RESULTADO FINANCIERO 23627,16

VAN	20.744,27	>	0	Conviene hacer el proyecto
TIR	55%	>	19,74%	Conviene hacer el proyecto
PERIODO DE RECUPERO	2	meses		

¡OK?

62.580 VERDADERO

P&L inicial

		USD			
		Alfajores	Cacao	Total	
VENTAS	Ventas brutas	184.266,29	22.974,75	207.241,03	
	Devoluciones	0,00	0,00	0,00	
	Ventas netas	184.266,29	22.974,75	207.241,03	
CMV (Costo Mercadería Vendida)	Materia prima	(39.590,58)	(3.403,57)	(42.994,15)	
	Mano de obra directa	(47.019,18)	0,00	(47.019,18)	
	Mano de obra contratada	0,00	(4.042,20)	(4.042,20)	
	Flete	(4.663,27)	(400,90)	(5.064,17)	
	Costos indirectos	(4.663,27)	(400,90)	(5.064,17)	
		Mantenimiento y reparaciones	(1.865,31)	(160,36)	(2.025,67)
	CMV	(97.802)	(8.408)	(106.210)	
	Utilidad bruta	86.465	14.567	101.031	
GASTOS	Gastos de Comercialización	Publicidad	0	0	0
		Sueldos Ventas	(7.918)	(681)	(8.599)
		Sueldos Administración	(7.918)	(681)	(8.599)
		Gastos de oficina	(1.865)	(160)	(2.026)
	Gastos de Administración	Membresías y suscripciones	(1.865)	(160)	(2.026)
		Teléfono	(1.865)	(160)	(2.026)
		Gastos bancarios	(1.865)	(160)	(2.026)
		Sueldos Dirección	(27.713)	(2.382)	(30.096)
		Servicios profesionales	(7.918)	(681)	(8.599)
		Seguros	0	0	0
		Deudores incobrables	0	0	0
		Total de gastos	(58.929)	(5.066)	(63.995)
		Utilidad operativa	27.536	9.501	37.036
OTROS INGRESOS	Venta de activos	0	0	0	
	Total de Otros Ingresos	0	0	0	
	Utilidad neta	27.536	9.501	37.036	

Supuesto: no hubo durante este periodo, pero es importante si Chocoleit quiere usar el P&L como plantilla

(las redes sociales las administran las mismas empleadas. Por eso el costo de Publicidad está incluido en los otros rubros que contemplan sueldos)

Supuesto: no hubo durante este periodo, pero es importante si Chocoleit quiere usar el P&L como plantilla

Supuesto: no hubo durante este periodo, pero recomendamos a futuro

Supuesto: no hubo durante este periodo, pero es importante si Chocoleit quiere usar el P&L como plantilla

P&L - Objetivos SMART Optimista

		USD			
		Alfajores	Cacao	Total	
VENTAS	Ventas brutas	188.872,94	23.549,12	212.422,06	
	Devoluciones	0,00	0,00	0,00	
	Ventas netas	188.872,94	23.549,12	212.422,06	
CMV (Costo Mercadería Vendida)	Materia prima	(38.754,45)	(3.299,32)	(42.053,77)	
	Mano de obra directa	(47.019,18)	0,00	(47.019,18)	
	Mano de obra contratada	0,00	(4.042,20)	(4.042,20)	
	Flete	(4.663,27)	(400,90)	(5.064,17)	
	Costos indirectos	Servicios públicos	(4.663,27)	(400,90)	(5.064,17)
		Mantenimiento y reparaciones	(1.865,31)	(160,36)	(2.025,67)
	CMV	(96.965)	(8.304)	(105.269)	
Utilidad bruta	91.907	15.245	107.153		
GASTOS	Gastos de Comercialización	Publicidad	0	0	0
		Sueldos Ventas	(7.918)	(681)	(8.599)
		Sueldos Administración	(7.918)	(681)	(8.599)
	Gastos de Administración	Gastos de oficina	(1.865)	(160)	(2.026)
		Membresías y suscripciones	(1.865)	(160)	(2.026)
		Teléfono	(1.865)	(160)	(2.026)
		Gastos bancarios	(1.865)	(160)	(2.026)
	Sueldos Dirección	(27.713)	(2.382)	(30.096)	
	Servicios profesionales	(8.098)	(703)	(8.801)	
	Seguros	0	0	0	
	Deudores incobrables	0	0	0	
	Total de gastos	(59.109)	(5.088)	(64.197)	
	Utilidad operativa	32.799	10.157	42.956	
OTROS INGRESOS	Venta de activos	0	0	0	
	Total de Otros ingresos	0	0	0	
	Utilidad neta	32.799	10.157	42.956	
		15,98%			

Supuesto: no hubo durante este período, pero es importante si Chocoleit quiere usar el P&L como plantilla

(las redes sociales las administran las mismas empleadas. Por eso el costo de Publicidad está incluidos en los otros rubros que contemplan sueldos)

Supuesto: no hubo durante este período, pero es importante si Chocoleit quiere usar el P&L como plantilla
Supuesto: no hubo durante este período, pero recomendamos a futuro

Supuesto: no hubo durante este período, pero es importante si Chocoleit quiere usar el P&L como plantilla

P&L - Objetivos SMART Pesimista

		USD			
		Alfajores	Cacao	Total	
VENTAS	Ventas brutas	188.872,94	23.549,12	212.422,06	
	Devoluciones	0,00	0,00	0,00	
	Ventas netas	188.872,94	23.549,12	212.422,06	
CMV (Costo Mercadería Vendida)	Materia prima	(39.590,58)	(3.403,57)	(42.994,15)	
	Mano de obra directa	(47.019,18)	0,00	(47.019,18)	
	Mano de obra contratada	0,00	(4.042,20)	(4.042,20)	
	Flete	(4.663,27)	(400,90)	(5.064,17)	
	Costos indirectos	(4.663,27)	(400,90)	(5.064,17)	
		Mantenimiento y reparaciones	(1.865,31)	(160,36)	(2.025,67)
	CMV	(97.802)	(8.408)	(106.210)	
	Utilidad bruta	91.071	15.141	106.213	
GASTOS	Gastos de Comercialización				
		Publicidad	0	0	
		Sueldos Ventas	(7.918)	(681)	(8.599)
		Sueldos Administración	(7.918)	(681)	(8.599)
		Gastos de oficina	(1.865)	(160)	(2.026)
	Gastos de Administración	Membresías y suscripciones	(1.865)	(160)	(2.026)
		Teléfono	(1.865)	(160)	(2.026)
		Gastos bancarios	(1.865)	(160)	(2.026)
		Sueldos Dirección	(27.713)	(2.382)	(30.096)
		Servicios profesionales	(8.098)	(703)	(8.801)
		Seguros	0	0	0
		Deudores incobrables	0	0	0
		Total de gastos	(59.109)	(5.088)	(64.197)
	Utilidad operativa	31.963	10.053	42.015	
OTROS INGRESOS	Venta de activos	0	0	0	
	Total de Otros ingresos	0	0	0	
	Utilidad neta	31.963	10.053	42.015	
				13,44%	

Supuesto: no hubo durante este período, pero es importante si Chocoleit quiere usar el P&L como plantilla

(las redes sociales las administran las mismas empleadas. Por eso el costo de Publicidad está incluidos en los otros rubros que contemplan sueldos)

Supuesto: no hubo durante este período, pero es importante si Chocoleit quiere usar el P&L como plantilla
Supuesto: no hubo durante este período, pero recomendamos a futuro

Supuesto: no hubo durante este período, pero es importante si Chocoleit quiere usar el P&L como plantilla

P&L - Costo Proyección Optimista

		USD			
		Alfajores	Cacao	Total	
VENTAS	Ventas brutas	196.538,42	22.974,75	219.513,17	
	Devoluciones	0,00	0,00	0,00	
	Ventas netas	196.538,42	22.974,75	219.513,17	
CMV (Costo Mercadería Vendida)	Materia prima	(37.774,56)	(3.177,14)	(40.951,70)	
	Mano de obra directa	(47.019,18)	0,00	(47.019,18)	
	Mano de obra contratada	0,00	(4.042,20)	(4.042,20)	
	Flete	(4.663,27)	(400,90)	(5.064,17)	
	Costos indirectos	(4.663,27)	(400,90)	(5.064,17)	
		Servicios públicos	(1.865,31)	(160,36)	(2.025,67)
		Mantenimiento y reparaciones			
	CMV	(95.986)	(8.181)	(104.167)	
	Utilidad bruta	100.553	14.793	115.346	
GASTOS	Gastos de Comercialización				
		Publicidad	0	0	
		Sueldos Ventas	(7.918)	(681)	(8.599)
		Sueldos Administración	(7.918)	(681)	(8.599)
		Gastos de oficina	(1.865)	(160)	(2.026)
	Gastos de Administración	Membresías y suscripciones	(1.865)	(160)	(2.026)
		Teléfono	(1.865)	(160)	(2.026)
		Gastos bancarios	(1.865)	(160)	(2.026)
		Sueldos Dirección	(27.713)	(2.382)	(30.096)
		Servicios profesionales	(8.011)	(682)	(8.703)
		Seguros	0	0	0
		Deudores incobrables	0	0	0
		Total de gastos	(59.021)	(5.078)	(64.099)
	Utilidad operativa	41.531	9.716	51.247	
OTROS INGRESOS	Venta de activos	0	0	0	
	Total de Otros ingresos	0	0	0	
	Utilidad neta	41.531	9.716	51.247	
				38,37%	

Supuesto: no hubo durante este período, pero es importante si Chocoleit quiere usar el P&L como plantilla

(las redes sociales las administran las mismas empleadas. Por eso el costo de Publicidad está incluidos en los otros rubros que contemplan sueldos)

Supuesto: no hubo durante este período, pero es importante si Chocoleit quiere usar el P&L como plantilla

Supuesto: no hubo durante este período, pero recomendamos a futuro

Supuesto: no hubo durante este período, pero es importante si Chocoleit quiere usar el P&L como plantilla

P&L - Costo Proyección Pesimista

		USD		
		Alfajores	Cacao	Total
VENTAS	Ventas brutas	190.402,35	22.974,75	213.377,10
	Devoluciones	0,00	0,00	0,00
	Ventas netas	190.402,35	22.974,75	213.377,10
CMV (Costo Mercadería Vendida)	Materia prima	(39.590,58)	(3.403,57)	(42.994,15)
	Mano de obra directa	(47.019,18)	0,00	(47.019,18)
	Mano de obra contratada	0,00	(4.042,20)	(4.042,20)
	Flete	(4.663,27)	(400,90)	(5.064,17)
	Costos indirectos	(4.663,27)	(400,90)	(5.064,17)
	Mantenimiento y reparaciones	(1.865,31)	(160,36)	(2.025,67)
CMV	(97.802)	(8.408)	(106.210)	
Utilidad bruta	92.601	14.567	107.168	
GASTOS	Gastos de Comercialización			
	Publicidad	0	0	0
	Sueldos Ventas	(7.918)	(681)	(8.599)
	Sueldos Administración	(7.918)	(681)	(8.599)
	Gastos de oficina	(1.865)	(160)	(2.026)
	Gastos de Administración	(1.865)	(160)	(2.026)
	Membresías y suscripciones	(1.865)	(160)	(2.026)
	Teléfono	(1.865)	(160)	(2.026)
	Gastos bancarios	(1.865)	(160)	(2.026)
	Sueldos Dirección	(27.713)	(2.382)	(30.096)
	Servicios profesionales	(8.011)	(682)	(8.703)
	Seguros	0	0	0
	Deudores incobrables	0	0	0
Total de gastos	(59.021)	(5.078)	(64.099)	
Utilidad operativa	33.579	9.489	43.068	
OTROS INGRESOS	0	0	0	
Total de Otros ingresos	0	0	0	
Utilidad neta	33.579	9.489	43.068	
			16,29%	

Supuesto: no hubo durante este período, pero es importante si Chocoleit quiere usar el P&L como plantilla

(las redes sociales las administran las mismas empleadas. Por eso el costo de Publicidad está incluidos en los otros rubros que contemplan sueldos)

Supuesto: no hubo durante este período, pero es importante si Chocoleit quiere usar el P&L como plantilla

Supuesto: no hubo durante este período, pero recomendamos a futuro

Supuesto: no hubo durante este período, pero es importante si Chocoleit quiere usar el P&L como plantilla

P&L - Nuevos canales: Supermercados

		USD			
		Alfajores	Cacao	Total	
VENTAS	Ventas brutas	257.471,71	22.974,75	280.446,46	
	Devoluciones	0,00	0,00	0,00	
	Ventas netas	257.471,71	22.974,75	280.446,46	
CMV (Costo Mercadería Vendida)	Materia prima	(62.432,66)	(3.403,57)	(65.836,22)	
	Mano de obra directa	(66.252,42)	0,00	(66.252,42)	
	Mano de obra contratada	0,00	(4.042,20)	(4.042,20)	
	Flete	(6.928,70)	(400,90)	(7.329,60)	
	Costos indirectos	(6.928,70)	(400,90)	(7.329,60)	
		Servicios públicos		(400,90)	(7.329,60)
		Mantenimiento y reparaciones	(2.771,48)	(160,36)	(2.931,84)
	CMV	(145.314)	(8.408)	(153.722)	
	Utilidad bruta	112.158	14.567	126.725	
GASTOS	Gastos de Comercialización				
		Publicidad	0	0	
		Sueldos Ventas	(7.918)	(681)	(8.599)
		Sueldos Administración	(7.918)	(681)	(8.599)
		Gastos de oficina	(1.865)	(160)	(2.026)
	Gastos de Administración	Membresías y suscripciones	(1.865)	(160)	(2.026)
		Teléfono	(1.865)	(160)	(2.026)
		Gastos bancarios	(1.865)	(160)	(2.026)
		Sueldos Dirección	(27.713)	(2.382)	(30.096)
		Servicios profesionales	(8.067)	(681)	(8.748)
		Seguros	0	0	0
		Deudores incobrables	0	0	0
		Total de gastos	(59.078)	(5.066)	(64.144)
	Utilidad operativa	53.080	9.501	62.580	
OTROS INGRESOS	Venta de activos	0	0	0	
	Total de Otros ingresos	0	0	0	
	Utilidad neta	53.080	9.501	62.580	
				68,97%	

Supuesto: no hubo durante este período, pero es importante si Chocoleit quiere usar el P&L como plantilla

(las redes sociales las administran las mismas empleadas. Por eso el costo de Publicidad está incluido en los otros rubros que contemplan sueldos)

Supuesto: no hubo durante este período, pero es importante si Chocoleit quiere usar el P&L como plantilla

Supuesto: no hubo durante este período, pero recomendamos a futuro

Supuesto: no hubo durante este período, pero es importante si Chocoleit quiere usar el P&L como plantilla

P&L integrador Optimista

		USD			
		Alfajores	Cacao	Total	
VENTAS	Ventas brutas	274.350,50	23.549,12	297.899,62	
	Devoluciones	0,00	0,00	0,00	
	Ventas netas	274.350,50	23.549,12	297.899,62	
CMV (Costo Mercadería Vendida)	Materia prima	(59.780,49)	(3.072,89)	(62.853,38)	
	Mano de obra directa	(66.252,42)	0,00	(66.252,42)	
	Mano de obra contratada	0,00	(4.042,20)	(4.042,20)	
	Flete	(6.928,70)	(400,90)	(7.329,60)	
	Costos indirectos	(6.928,70)	(400,90)	(7.329,60)	
		Servicios públicos		(400,90)	(7.329,60)
		Mantenimiento y reparaciones	(2.771,48)	(160,36)	(2.931,84)
	CMV	(142.662)	(8.077)	(150.739)	
	Utilidad bruta	131.689	15.472	147.161	
GASTOS	Gastos de Comercialización				
		Publicidad	0	0	
		Sueldos Ventas	(7.918)	(681)	(8.599)
		Sueldos Administración	(7.918)	(681)	(8.599)
		Gastos de oficina	(1.865)	(160)	(2.026)
	Gastos de Administración	Membresías y suscripciones	(1.865)	(160)	(2.026)
		Teléfono	(1.865)	(160)	(2.026)
		Gastos bancarios	(1.865)	(160)	(2.026)
		Sueldos Dirección	(27.713)	(2.382)	(30.096)
		Servicios profesionales	(8.339)	(715)	(9.054)
		Seguros	0	0	0
		Deudores incobrables	0	0	0
		Total de gastos	(59.350)	(5.100)	(64.450)
	Utilidad operativa	72.339	10.372	82.710	
OTROS INGRESOS	Venta de activos	0	0	0	
	Total de Otros ingresos	0	0	0	
	Utilidad neta	72.339	10.372	82.710	
		123,32%			

Supuesto: no hubo durante este período, pero es importante si Chocoleit quiere usar el P&L como plantilla

(las redes sociales las administran las mismas empleadas. Por eso el costo de Publicidad está incluidos en los otros rubros que contemplan sueldos)

Supuesto: no hubo durante este período, pero es importante si Chocoleit quiere usar el P&L como plantilla
Supuesto: no hubo durante este período, pero recomendamos a futuro

Supuesto: no hubo durante este período, pero es importante si Chocoleit quiere usar el P&L como plantilla

P&L integrador Pesimista

		USD			
		Alfajores	Cacao	Total	
VENTAS	Ventas brutas	268.214,43	23.549,12	291.763,55	
	Devoluciones	0,00	0,00	0,00	
	Ventas netas	268.214,43	23.549,12	291.763,55	
CMV (Costo Mercadería Vendida)	Materia prima	(62.432,66)	(3.403,57)	(65.836,22)	
	Mano de obra directa	(66.252,42)	0,00	(66.252,42)	
	Mano de obra contratada	0,00	(4.042,20)	(4.042,20)	
	Flete	(6.928,70)	(400,90)	(7.329,60)	
	Costos indirectos	(6.928,70)	(400,90)	(7.329,60)	
		Servicios públicos		(400,90)	(7.329,60)
		Mantenimiento y reparaciones	(2.771,48)	(160,36)	(2.931,84)
	CMV	(145.314)	(8.408)	(153.722)	
	Utilidad bruta	122.900	15.141	138.042	
GASTOS	Gastos de Comercialización				
		Publicidad	0	0	
		Sueldos Ventas	(7.918)	(681)	(8.599)
		Sueldos Administración	(7.918)	(681)	(8.599)
		Gastos de oficina	(1.865)	(160)	(2.026)
	Gastos de Administración	Membresías y suscripciones	(1.865)	(160)	(2.026)
		Teléfono	(1.865)	(160)	(2.026)
		Gastos bancarios	(1.865)	(160)	(2.026)
		Sueldos Dirección	(27.713)	(2.382)	(30.096)
		Servicios profesionales	(8.339)	(715)	(9.054)
		Seguros	0	0	0
		Deudores incobrables	0	0	0
		Total de gastos	(59.350)	(5.100)	(64.450)
	Utilidad operativa	63.550	10.041	73.592	
OTROS INGRESOS	Venta de activos	0	0	0	
	Total de Otros ingresos	0	0	0	
	Utilidad neta	63.550	10.041	73.592	
		98,70%			

Supuesto: no hubo durante este período, pero es importante si Chocoleit quiere usar el P&L como plantilla

(las redes sociales las administran las mismas empleadas. Por eso el costo de Publicidad está incluidos en los otros rubros que contemplan sueldos)

Supuesto: no hubo durante este período, pero es importante si Chocoleit quiere usar el P&L como plantilla
 Supuesto: no hubo durante este período, pero recomendamos a futuro

Supuesto: no hubo durante este período, pero es importante si Chocoleit quiere usar el P&L como plantilla

TRABAJO FINAL

81.97 - Diagnóstico Empresarial y Plan de
Acción (Trabajo Final) - Comisión: A

NUTRICHOCO

EQUIPO



Camila Sikorski
(SM)



Sofía Cámpoli
(PO)



Agustina Alvarez
(TM)



Bianca Sasso
(TM)

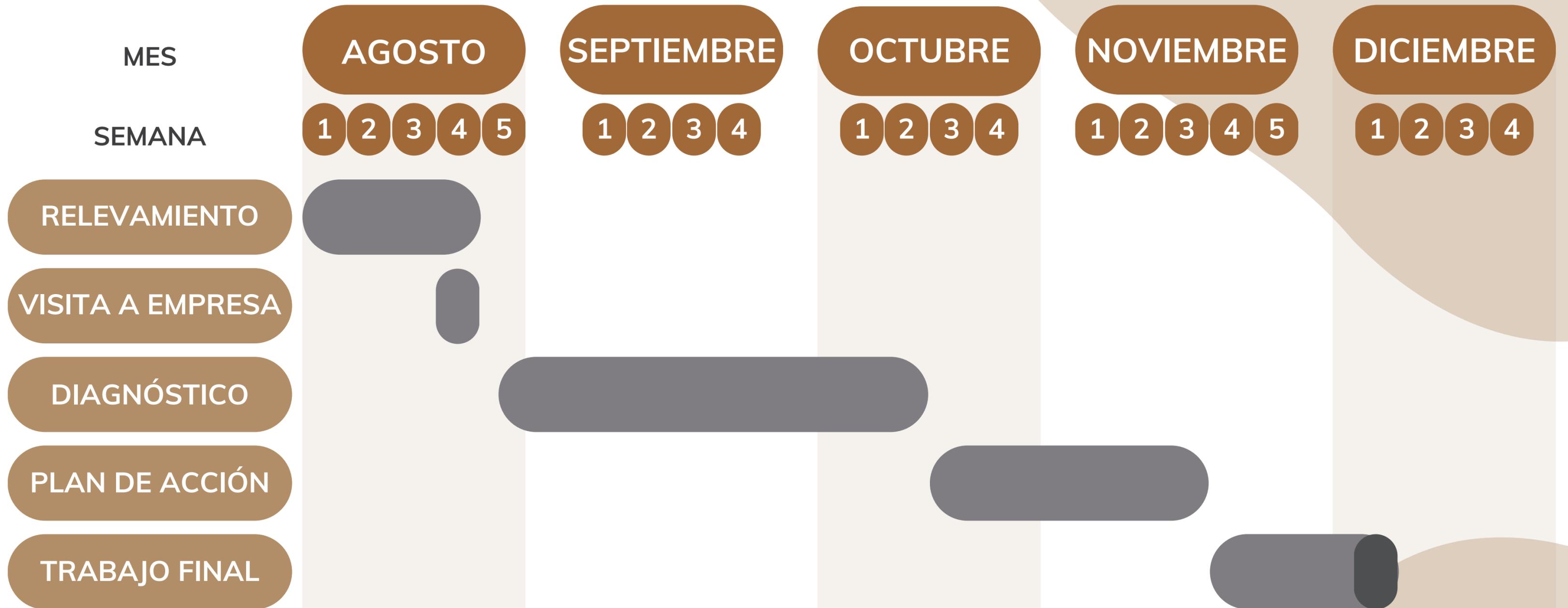


Ernestina Kilmurry
(TM)



Nerina Massa
(TM)

GANTT



● Hecho ● Hoy

AGENDA

- 01 LA EMPRESA
- 02 PROBLEMAS
- 03 POTENCIALES SOLUCIONES
- 04 PLAN DE ACCIÓN
- 05 ALINEACIÓN DE LAS 3 SOLUCIONES
- 06 CONCLUSIÓN
- 07 A FUTURO



01 LA EMPRESA

LA EMPRESA

NUTRICHOCO

PYME FAMILIAR



desde 2013



desde 2021

VALOR DIFERENCIAL

masa única en el mercado: sin harinas ni azúcar

ASPIRACIÓN

“que el alfajor llegue a todos lados”

CLIENTES

Canal Directo



5%

Canal Indirecto



95%

COMPETIDORES

Happy food



- ⊗ Sin TACC ni azúcar
- ✓ Con harinas

Cerro Azul



Fortalezas

Sin harinas ni azúcar, 7g de proteínas y 4g de fibra

Certificado Sin TACC de ANMAT

Certificación FSSC 22.000

Fórmula y proceso de la masa patentado

Confianza con proveedores

Participación en Cámara Argentina del Alfajor

Posibilidad de duplicar la capacidad actual (80% construida)

Oportunidades

Aumento del consumo de productos saludables y sin TACC

Aumento en la disponibilidad de insumos

Posibilidad de exportación a países del MERCOSUR

FODA

Debilidades

“Sólo para celíacos”

No conocen sus PDV

Tapas artesanales

Estacionalidad de ventas

Materia prima importada y mano de obra intensiva ante competencia que usa harinas y posee mayor escala

Amenazas

Contexto país

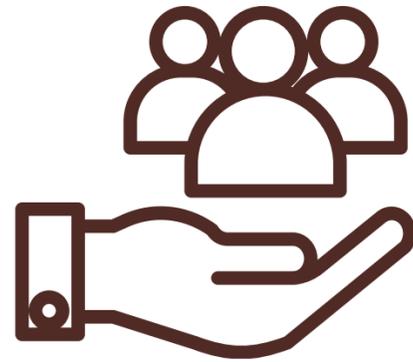
Marcas líderes entrando al nicho

Replicación de la masa por la competencia

Surgimiento de productos sustitutos y cambio en las preferencias

Si exporta, nuevos competidores

EL MODELO DE NEGOCIOS...



***¿Está en línea con las
necesidades de los clientes?***

EL MODELO DE NEGOCIOS...



***¿Está en línea con las
necesidades de los clientes?***

SÍ



02 PROBLEMAS

PROBLEMAS



Falta de demanda



**Gestión interna
deficiente**



**Falta de proyección
de negocio a largo plazo**

PROBLEMAS



Falta de demanda



**Gestión interna
deficiente**



**Falta de proyección
de negocio a largo plazo**

PROBLEMAS



Falta de demanda

Estrategia de venta indirecta - PULL

Falta de estrategia de marketing

Se limitan a comerciar a través de determinados tipos de canales

Costeo deficiente

Falta de comunicación con sus PDV

Sólo dúo - producto



Gestión interna deficiente



Falta de proyección de negocio a largo plazo

PROBLEMAS



Falta de demanda

Estrategia de venta indirecta - PULL

Falta de estrategia de marketing

Se limitan a comerciar a través de determinados tipos de canales

Costeo deficiente

Falta de comunicación con sus PDV

Sólo dúo - producto



Gestión interna deficiente

Costeo deficiente

Falta de objetivos

Falta de KPIs



Falta de proyección de negocio a largo plazo

PROBLEMAS



Falta de demanda

Estrategia de venta indirecta - PULL
Falta de estrategia de marketing
Se limitan a comerciar a través de determinados tipos de canales
Costeo deficiente
Falta de comunicación con sus PDV
Sólo dúo - producto



Gestión interna deficiente

Costeo deficiente
Falta de objetivos
Falta de KPIs



Falta de proyección de negocio a largo plazo

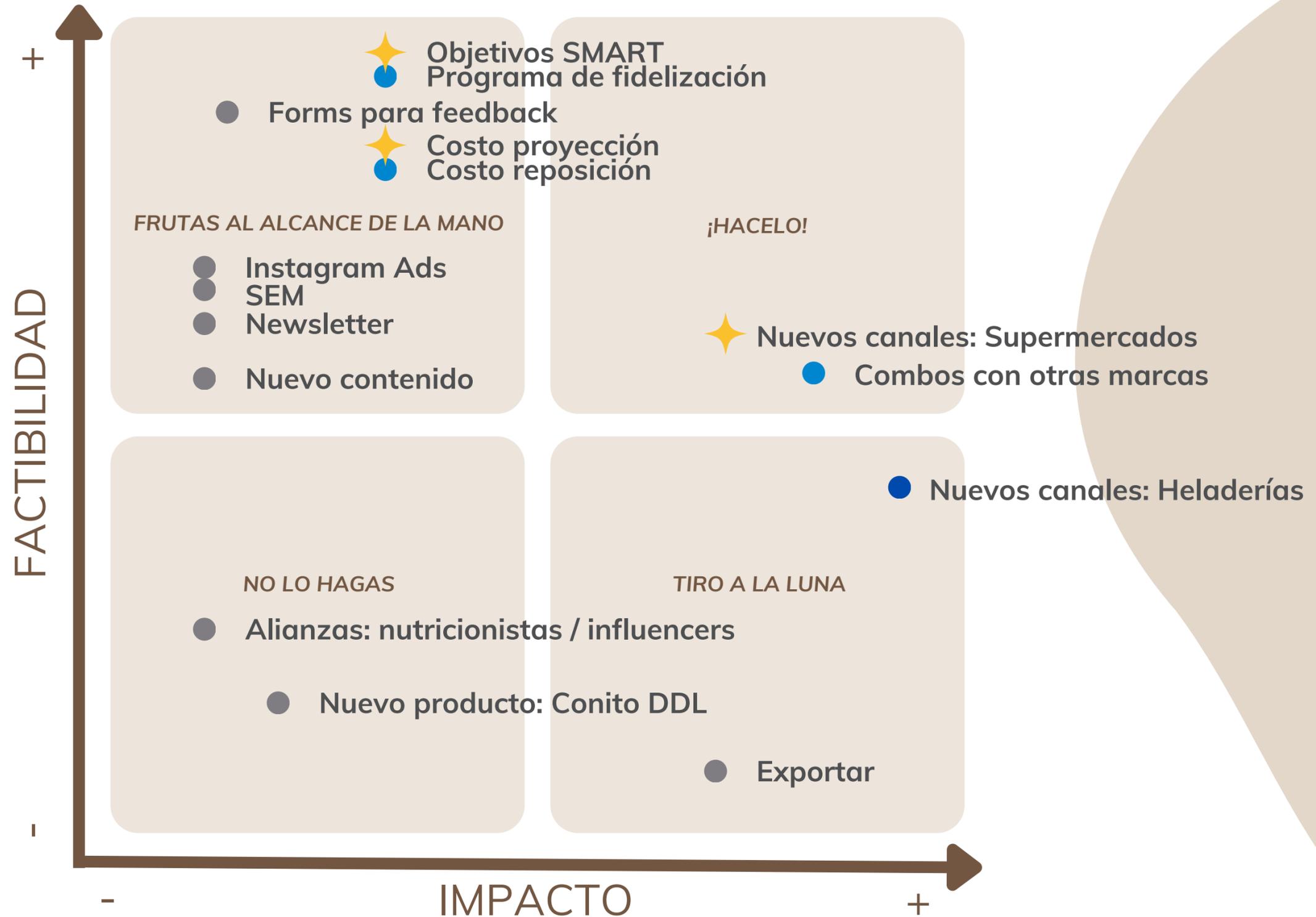
Se limitan a comerciar a través de determinados tipos de canales
Sólo dúo - producto
Costeo deficiente
Falta de objetivos
Falta de KPIs



03 POTENCIALES SOLUCIONES

MATRIZ FACTIBILIDAD - IMPACTO

- A implementar a:
- ★ Corto plazo (año 1)
 - Mediano plazo (año 2 y 3)
 - Largo plazo (año 4 y más)
 - Sin prioridad



Impacto = cantidad de problemas de criticidad alta, media o baja que resuelve
 Factibilidad = factibilidad económica y tiempo y facilidad de implementación

MATRIZ FACTIBILIDAD - IMPACTO

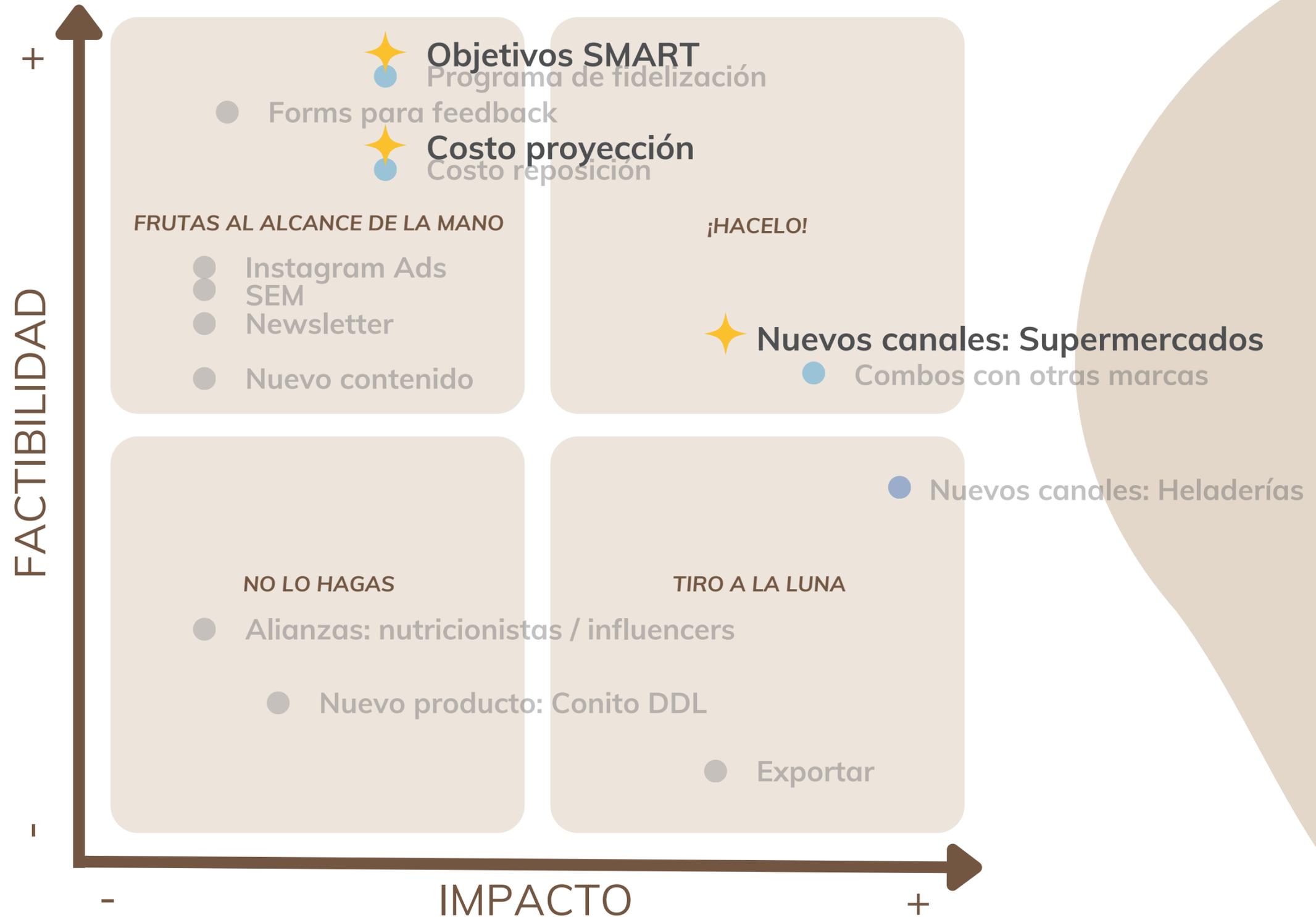
A implementar a:

★ Corto plazo (año 1)

● Mediano plazo

● Largo plazo

● Sin prioridad



Impacto = cantidad de problemas de criticidad alta, media o baja que resuelve

Factibilidad = factibilidad económica y tiempo y facilidad de implementación

PROBLEMAS

SOLUCIONES

de corto plazo (año 1)

● Criticidad alta

- Estrategia de venta indirecta - PULL
- Se limitan a comerciar a través de determinados tipos de canales

**NUEVOS CANALES:
SUPERMERCADOS**

● Costeo deficiente

COSTO PROYECCIÓN

● Falta de objetivos

OBJETIVOS SMART

● Criticidad media

● Falta de KPIs

● Sólo dúo - producto

● Criticidad baja

● Falta de comunicación con sus PDV

● Falta de estrategia de marketing



04 PLAN DE ACCIÓN

04 PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVOS SMART

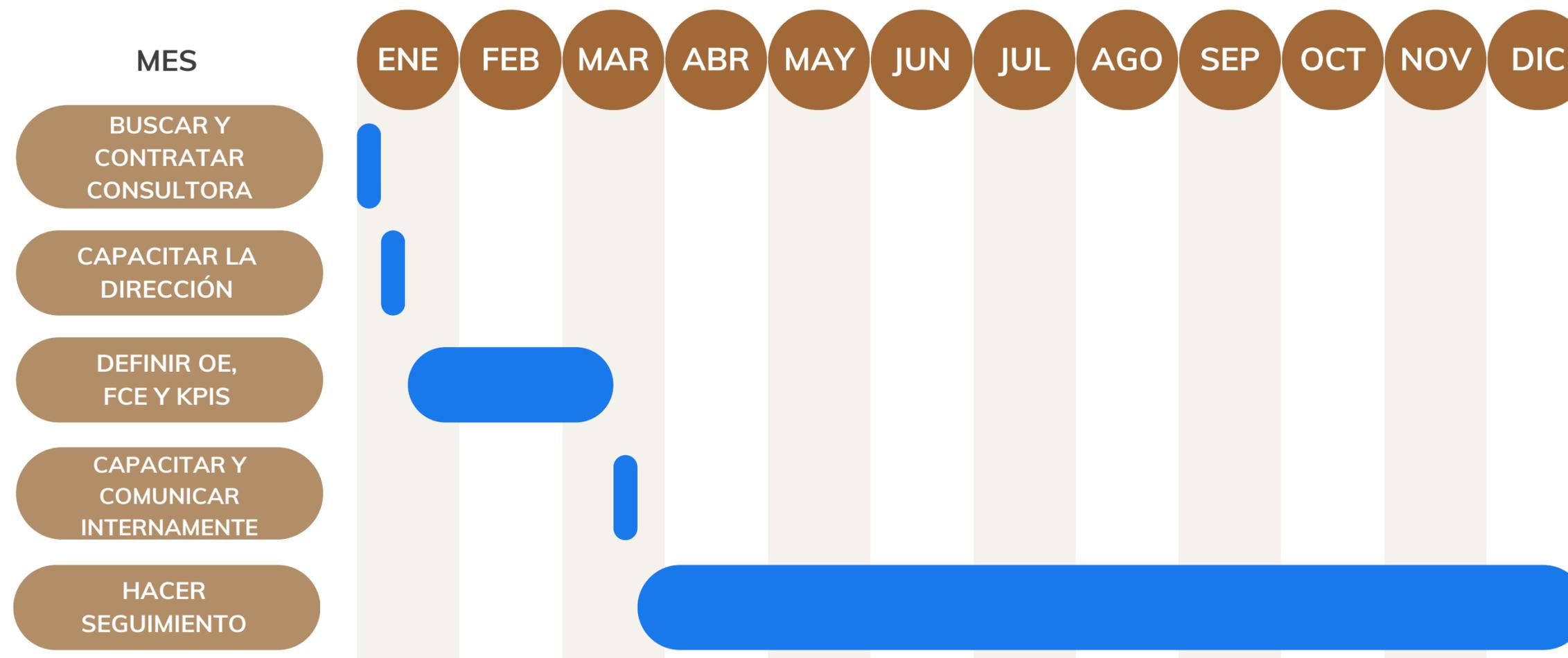
OBJETIVOS SMART en conjunto con consultora

Implementar objetivos SMART junto con puntos de control intermedios



Gantt

Alternativa #2 en conjunto con consultora



COSTO TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN

1.6 K USD

28% corresponde a HACER SEGUIMIENTO

ANÁLISIS FINANCIERO - OBJETIVOS SMART

PERÍODO DE ANÁLISIS **12** MESES

TASA DE DESCUENTO * **20** %

ESCENARIO

OPTIMISTA

PESIMISTA

INGRESOS POTENCIALES

Aumentar cantidad de distribuidores

3 %

Disminuir porcentaje de scrap

2 %

- %

PERÍODO DE RECUPERO

3 MESES

4 MESES

VAN / año

2.3 K USD

2 K USD

TIR / año

31 %

25 %

* = $D/A.Kd + E/A.Ke$ (ver anexo)

Objetivo SMART Optimista
(MARZO 2025)

		USD			
		Alfajores	Cacao	Total	
VENTAS	Ventas brutas	188.872,94	23.549,12	212.422,06	
	Devoluciones	0,00	0,00	0,00	
	Ventas netas	188.872,94	23.549,12	212.422,06	
CMV (Costo Mercadería Vendida)	Materia prima	(38.754,45)	(3.299,32)	(42.053,77)	
	Mano de obra directa	(47.019,18)	0,00	(47.019,18)	
	Mano de obra contratada	0,00	(4.042,20)	(4.042,20)	
	Flete	(4.663,27)	(400,90)	(5.064,17)	
	Costos indirectos	Servicios públicos	(4.663,27)	(400,90)	(5.064,17)
		Mantenimiento y reparaciones	(1.865,31)	(160,36)	(2.025,67)
	CMV	(96.965)	(8.304)	(105.269)	
	Utilidad bruta	91.907	15.245	107.153	
GASTOS	Gastos de Comercialización	Publicidad	0	0	0
		Sueldos Ventas	(7.918)	(681)	(8.599)
		Sueldos Administración	(7.918)	(681)	(8.599)
	Gastos de Administración	Gastos de oficina	(1.865)	(160)	(2.026)
		Membresías y suscripciones	(1.865)	(160)	(2.026)
		Teléfono	(1.865)	(160)	(2.026)
		Gastos bancarios	(1.865)	(160)	(2.026)
	Sueldos Dirección	(27.713)	(2.382)	(30.096)	
	Servicios profesionales	(8.098)	(703)	(8.801)	
	Seguros	0	0	0	
	Deudores incobrables	0	0	0	
	Total de gastos	(59.109)	(5.088)	(64.197)	
		Utilidad operativa	32.799	10.157	42.956
OTROS INGRESOS	Venta de activos	0	0	0	
	Total de Otros ingresos	0	0	0	
	Utilidad neta	32.799	10.157	42.956	
				15.98%	

+ 5K USD
Ventas Brutas
(3%)

- 1K USD
Costo Materia Prima
(3%)

+ 0.2K USD
Servicios profesionales
(2%)

Utilidad Neta
+ 16%

Objetivo SMART Pesimista
(MARZO 2025)

		USD			
		Alfajores	Cacao	Total	
VENTAS	Ventas brutas	188.872,94	23.549,12	212.422,06	
	Devoluciones	0,00	0,00	0,00	
	Ventas netas	188.872,94	23.549,12	212.422,06	
CMV (Costo Mercadería Vendida)	Materia prima	(39.590,58)	(3.403,57)	(42.994,15)	
	Mano de obra directa	(47.019,18)	0,00	(47.019,18)	
	Mano de obra contratada	0,00	(4.042,20)	(4.042,20)	
	Flete	(4.663,27)	(400,90)	(5.064,17)	
	Costos indirectos	Servicios públicos	(4.663,27)	(400,90)	(5.064,17)
		Mantenimiento y reparaciones	(1.865,31)	(160,36)	(2.025,67)
	CMV	(97.802)	(8.408)	(106.210)	
	Utilidad bruta	91.071	15.141	106.213	
GASTOS	Gastos de Comercialización	Publicidad	0	0	0
		Sueldos Ventas	(7.918)	(681)	(8.599)
		Sueldos Administración	(7.918)	(681)	(8.599)
	Gastos de Administración	Gastos de oficina	(1.865)	(160)	(2.026)
		Membresías y suscripciones	(1.865)	(160)	(2.026)
		Teléfono	(1.865)	(160)	(2.026)
		Gastos bancarios	(1.865)	(160)	(2.026)
	Sueldos Dirección	(27.713)	(2.382)	(30.096)	
	Servicios profesionales	(8.098)	(703)	(8.801)	
	Seguros	0	0	0	
	Deudores incobrables	0	0	0	
	Total de gastos	(59.109)	(5.088)	(64.197)	
		Utilidad operativa	31.963	10.053	42.015
OTROS INGRESOS	Venta de activos	0	0	0	
	Total de Otros ingresos	0	0	0	
	Utilidad neta	31.963	10.053	42.015	
				13,44%	

+ 5K USD
Ventas Brutas
(3%)

+ 0.2K USD
Servicios profesionales
(2%)

Utilidad Neta
+ 13%

04 PLAN DE ACCIÓN

COSTO PROYECCIÓN

COSTO PROYECCIÓN

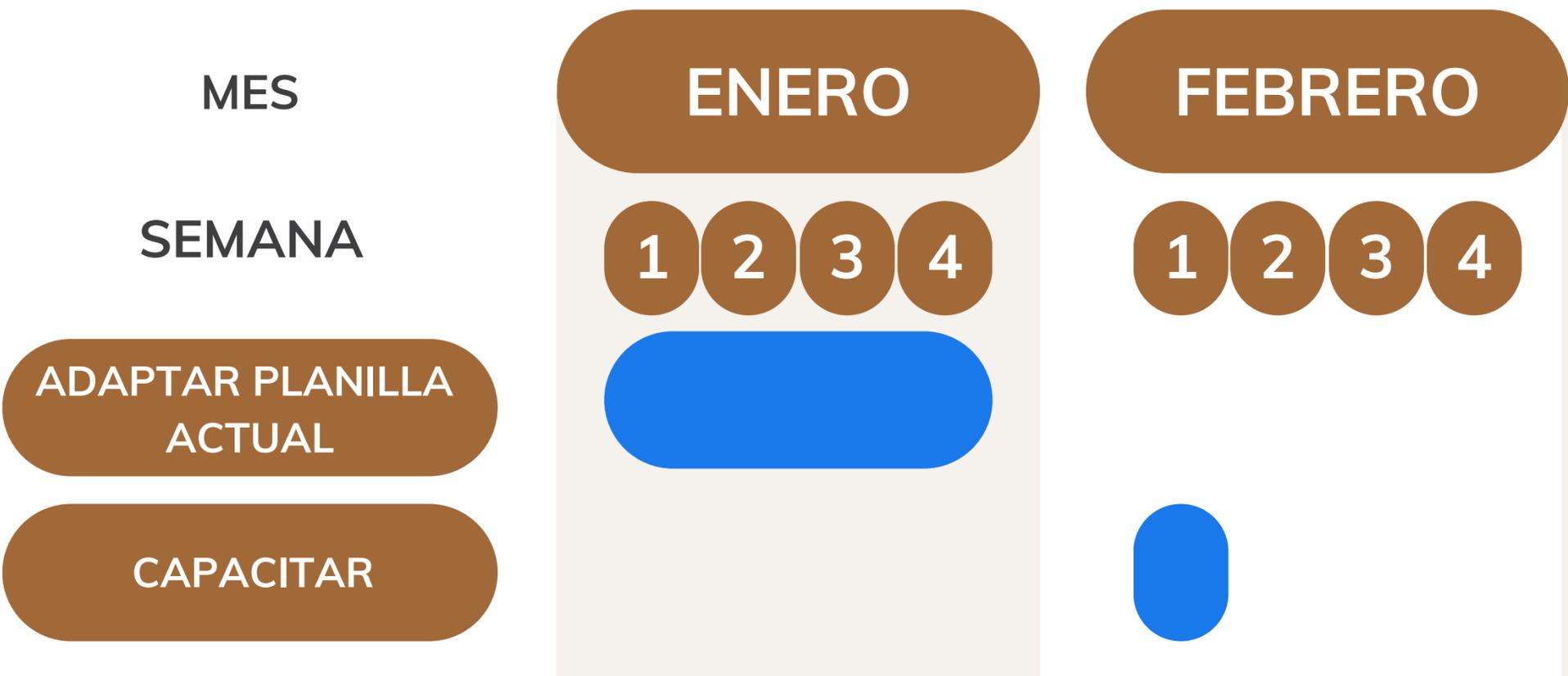
Los que están en USD

—————> considerar al momento de la compra, la cotización al momento que se realizará el pago

Los que están en pesos

—————> aplicar la inflación esperada para el mes actual sobre el monto abonado el mes pasado

Gantt



COSTO TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN
160 USD

ANÁLISIS FINANCIERO - COSTO PROYECCIÓN

PERÍODO DE ANÁLISIS **12** MESES

TASA DE DESCUENTO * **20** %

ESCENARIO

OPTIMISTA

PESIMISTA

INGRESOS POTENCIALES

Colocar precios más adecuados

7 %

3 %

Planificar mejor cuentas a pagar

1 %

- %

PERÍODO DE RECUPERO

4 DÍAS

9 DÍAS

VAN / año

12.5 K USD

5.9 K USD

TIR / año

770 %

330 %

* = $D/A.Kd + E/A.Ke$ (ver anexo)

Costo Proyección Optimista
(ENERO 2025)

		USD			
		Alfajores	Cacao	Total	
VENTAS	Ventas brutas	196.538,42	22.974,75	219.513,17	
	Devoluciones	0,00	0,00	0,00	
	Ventas netas	196.538,42	22.974,75	219.513,17	
CMV (Costo Mercadería Vendida)	Materia prima	(37.774,56)	(3.177,14)	(40.951,70)	
	Mano de obra directa	(47.019,18)	0,00	(47.019,18)	
	Mano de obra contratada	0,00	(4.042,20)	(4.042,20)	
	Flete	(4.663,27)	(400,90)	(5.064,17)	
	Costos indirectos	Servicios públicos	(4.663,27)	(400,90)	(5.064,17)
		Mantenimiento y reparaciones	(1.865,31)	(160,36)	(2.025,67)
	CMV	(95.986)	(8.181)	(104.167)	
	Utilidad bruta	100.553	14.793	115.346	
GASTOS	Gastos de Comercialización	Publicidad	0	0	0
		Sueldos Ventas	(7.918)	(681)	(8.599)
		Sueldos Administración	(7.918)	(681)	(8.599)
	Gastos de Administración	Gastos de oficina	(1.865)	(160)	(2.026)
		Membresías y suscripciones	(1.865)	(160)	(2.026)
		Teléfono	(1.865)	(160)	(2.026)
		Gastos bancarios	(1.865)	(160)	(2.026)
	Sueldos Dirección	(27.713)	(2.382)	(30.096)	
	Servicios profesionales	(8.011)	(692)	(8.703)	
	Seguros	0	0	0	
	Deudores incobrables	0	0	0	
	Total de gastos	(59.021)	(5.078)	(64.099)	
		Utilidad operativa	41.531	9.716	51.247
OTROS INGRESOS	Venta de activos	0	0	0	
	Total de Otros ingresos	0	0	0	
	Utilidad neta	41.531	9.716	51.247	
				38,37%	

+ 12K USD
Ventas Brutas Alfajores
(7%)

- 2K USD
Costo Materia Prima
(5%)

+ 0.1K USD
Servicios profesionales
(1%)

Utilidad Neta
+ 38%

Costo Proyección Pesimista
(ENERO 2025)

		USD			
		Alfajores	Cacao	Total	
VENTAS	Ventas brutas	190.402,35	22.974,75	213.377,10	
	Devoluciones	0,00	0,00	0,00	
	Ventas netas	190.402,35	22.974,75	213.377,10	
CMV (Costo Mercadería Vendida)	Materia prima	(39.590,58)	(3.403,57)	(42.994,15)	
	Mano de obra directa	(47.019,18)	0,00	(47.019,18)	
	Mano de obra contratada	0,00	(4.042,20)	(4.042,20)	
	Flete	(4.663,27)	(400,90)	(5.064,17)	
	Costos indirectos	Servicios públicos	(4.663,27)	(400,90)	(5.064,17)
		Mantenimiento y reparaciones	(1.865,31)	(160,36)	(2.025,67)
CMV		(97.802)	(8.408)	(106.210)	
	Utilidad bruta	92.601	14.567	107.168	
GASTOS	Gastos de Comercialización	Publicidad	0	0	0
		Sueldos Ventas	(7.918)	(681)	(8.599)
		Sueldos Administración	(7.918)	(681)	(8.599)
	Gastos de Administración	Gastos de oficina	(1.865)	(160)	(2.026)
		Membresías y suscripciones	(1.865)	(160)	(2.026)
		Teléfono	(1.865)	(160)	(2.026)
		Gastos bancarios	(1.865)	(160)	(2.026)
	Sueldos Dirección	(27.713)	(2.382)	(30.096)	
	Servicios profesionales	(8.011)	(692)	(8.703)	
	Seguros	0	0	0	
	Deudores incobrables	0	0	0	
	Total de gastos		(59.021)	(5.078)	(64.099)
		Utilidad operativa	33.579	9.489	43.068
OTROS INGRESOS	Venta de activos	0	0	0	
	Total de Otros ingresos	0	0	0	
	Utilidad neta	33.579	9.489	43.068	
				16,29%	

+ 6K USD
Ventas Brutas Alfajores
(3%)

+ 0.1K USD
Servicios profesionales
(1%)

Utilidad Neta
+ 16%

04 PLAN DE ACCIÓN

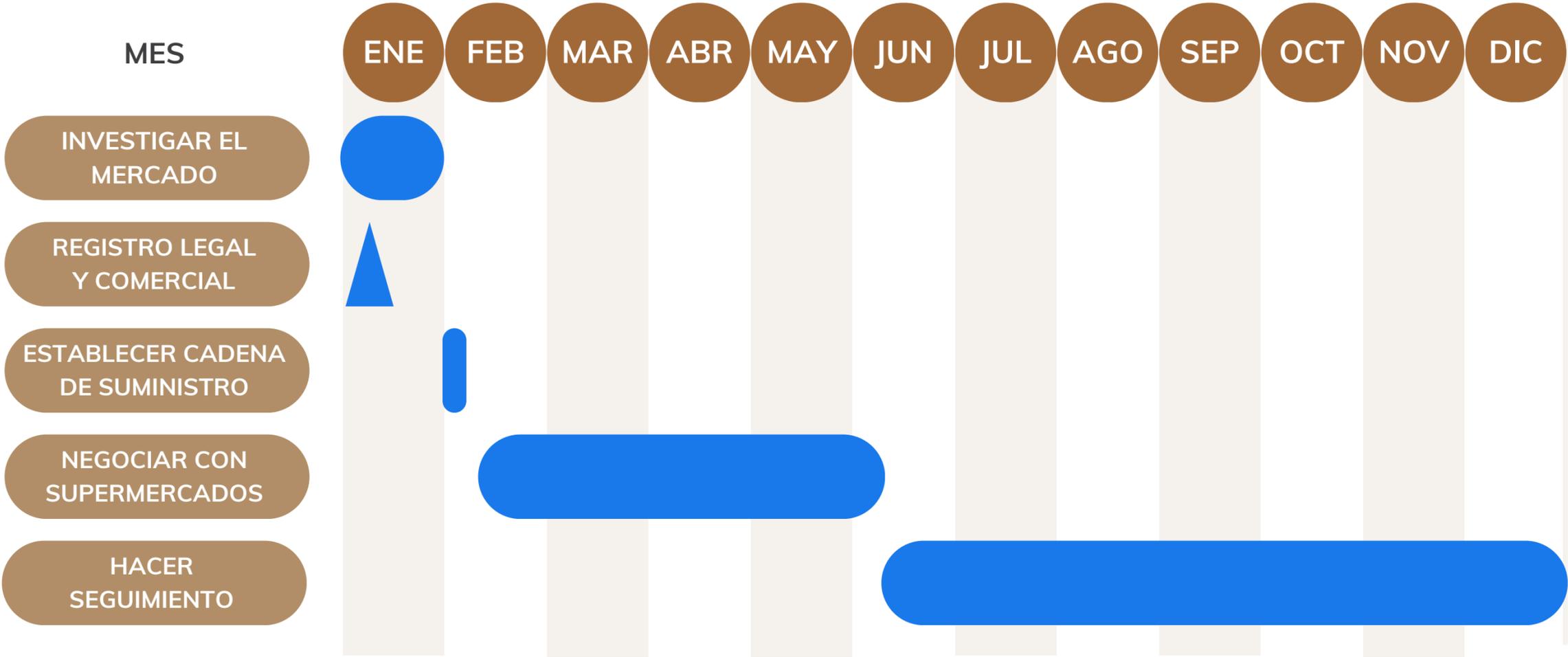
**NUEVOS CANALES:
SUPERMERCADOS**

NUEVOS CANALES: SUPERMERCADOS

Comerciar los alfajores con supermercados

Gantt

Alternativa #2 en conjunto con consultora



COSTO TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN

2 K USD

30% corresponde a HACER SEGUIMIENTO

COSTO DE PRODUCCIÓN/MES

4 K USD

ANÁLISIS FINANCIERO - NUEVOS CANALES: SUPERMERCADOS

PERÍODO DE ANÁLISIS **12** MESES

TASA DE DESCUENTO * **20** %

INGRESOS

Capacidad real de producción / mes

95.000 alfajores

Cantidad vendida promedio / mes (hoy)

51.000 alfajores

Cantidad a vender supermercados / mes

40.000 alfajores

PERÍODO DE RECUPERO

2 MESES

VAN / año

21 K USD

TIR / año

55 %

* = $D/A.K_d + E/A.K_e$ (ver anexo)

EERR

Nuevos canales:
Supermercados
(MAYO 2025)

		USD			
		Alfajores	Cacao	Total	
VENTAS	Ventas brutas	257.471,71	22.974,75	280.446,46	
	Devoluciones	0,00	0,00	0,00	
	Ventas netas	257.471,71	22.974,75	280.446,46	
CMV (Costo Mercadería Vendida)	Materia prima	(62.432,66)	(3.403,57)	(65.836,22)	
	Mano de obra directa	(66.252,42)	0,00	(66.252,42)	
	Mano de obra contratada	0,00	(4.042,20)	(4.042,20)	
	Flete	(6.928,70)	(400,90)	(7.329,60)	
	Costos indirectos	Servicios públicos	(6.928,70)	(400,90)	(7.329,60)
		Mantenimiento y reparaciones	(2.771,48)	(160,36)	(2.931,84)
	CMV	(145.314)	(8.408)	(153.722)	
	Utilidad bruta	112.158	14.567	126.725	
GASTOS	Gastos de Comercialización	Publicidad	0	0	0
		Sueldos Ventas	(7.918)	(681)	(8.599)
		Sueldos Administración	(7.918)	(681)	(8.599)
	Gastos de Administración	Gastos de oficina	(1.865)	(160)	(2.026)
		Membresías y suscripciones	(1.865)	(160)	(2.026)
		Teléfono	(1.865)	(160)	(2.026)
		Gastos bancarios	(1.865)	(160)	(2.026)
	Sueldos Dirección	(27.713)	(2.382)	(30.096)	
	Servicios profesionales	(8.067)	(681)	(8.748)	
	Seguros	0	0	0	
	Deudores incobrables	0	0	0	
	Total de gastos	(59.078)	(5.066)	(64.144)	
		Utilidad operativa	53.080	9.501	62.580
OTROS INGRESOS	Venta de activos	0	0	0	
	Total de Otros ingresos	0	0	0	
	Utilidad neta	53.080	9.501	62.580	
				68,97%	

+ 73K USD
Ventas Brutas Alfajores
(40%)

+ 48K USD
CMV Alfajores
(49%)

Utilidad Neta
+ 69%

NUEVOS CANALES: SUPERMERCADOS

Desafíos

Descalce del ciclo de caja

Compromiso de abastecer

Riesgo de marca

Negociaciones desiguales

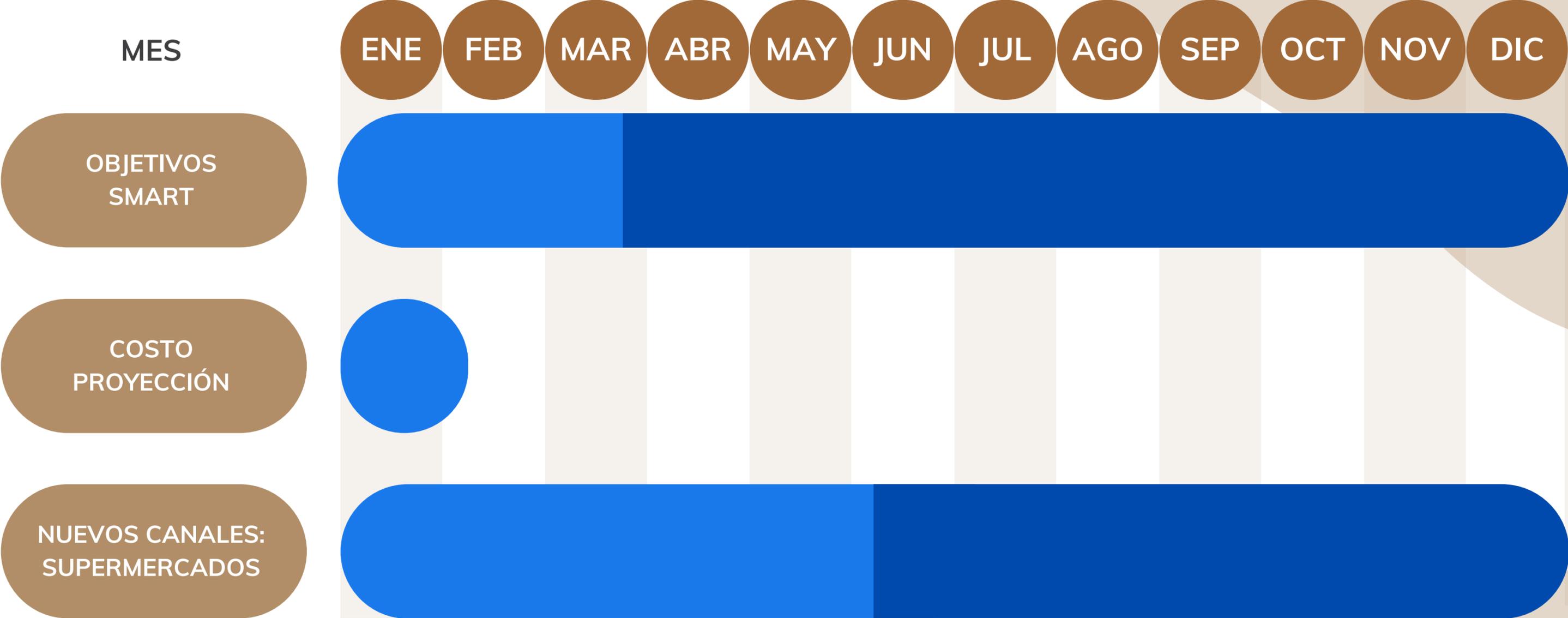
Logísticos y de distribución

**Cambio en
la estrategia
de negocio**

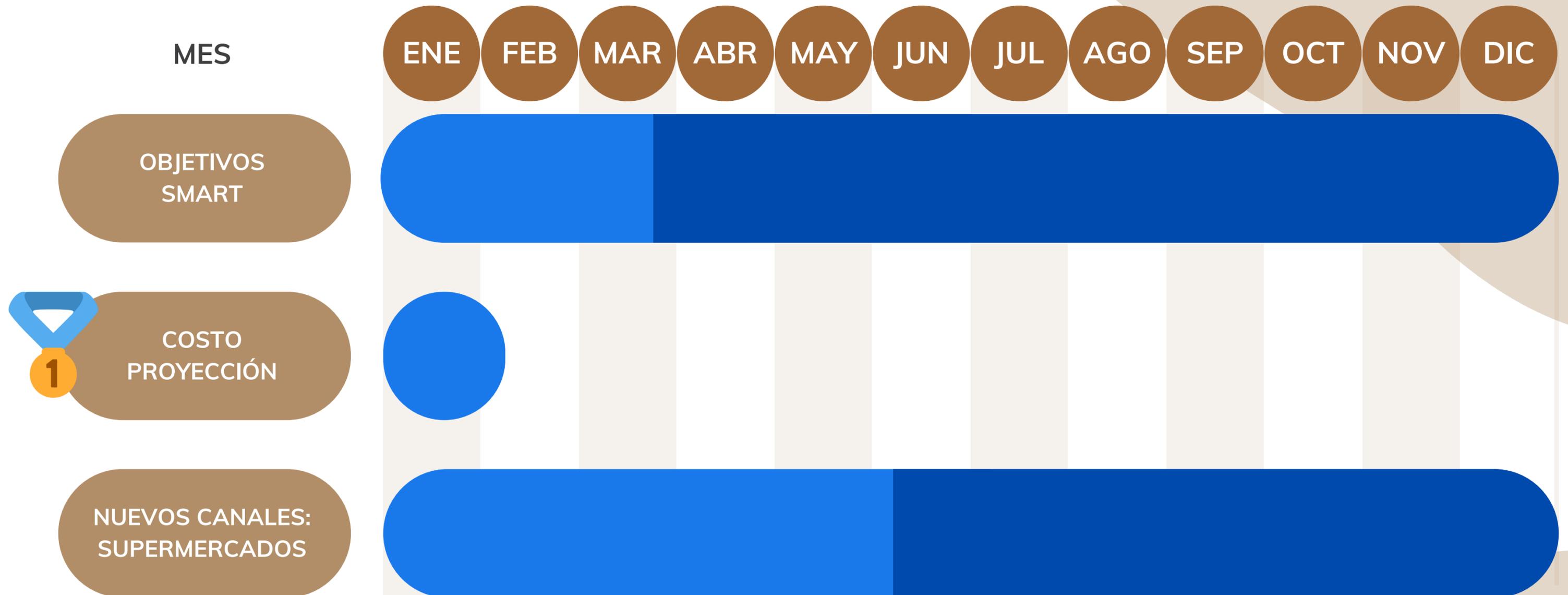


05 **ALINEACIÓN DE LAS 3
SOLUCIONES**

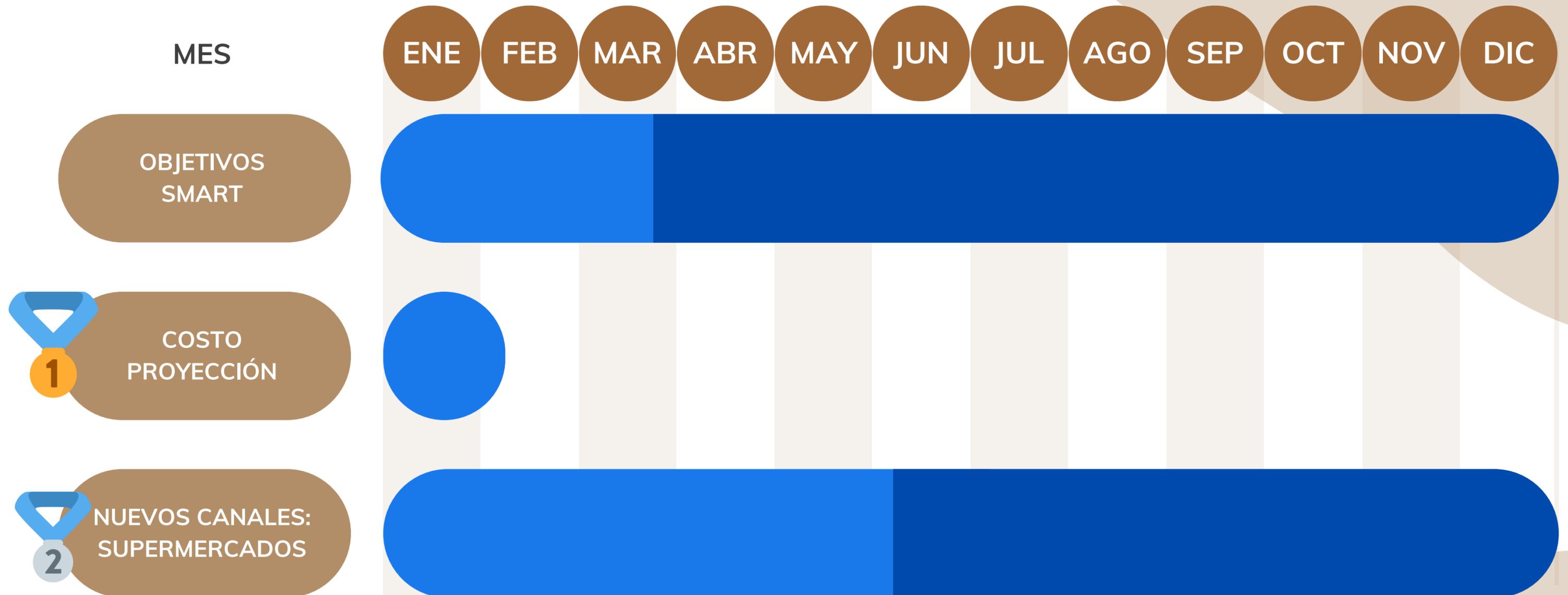
Gantt



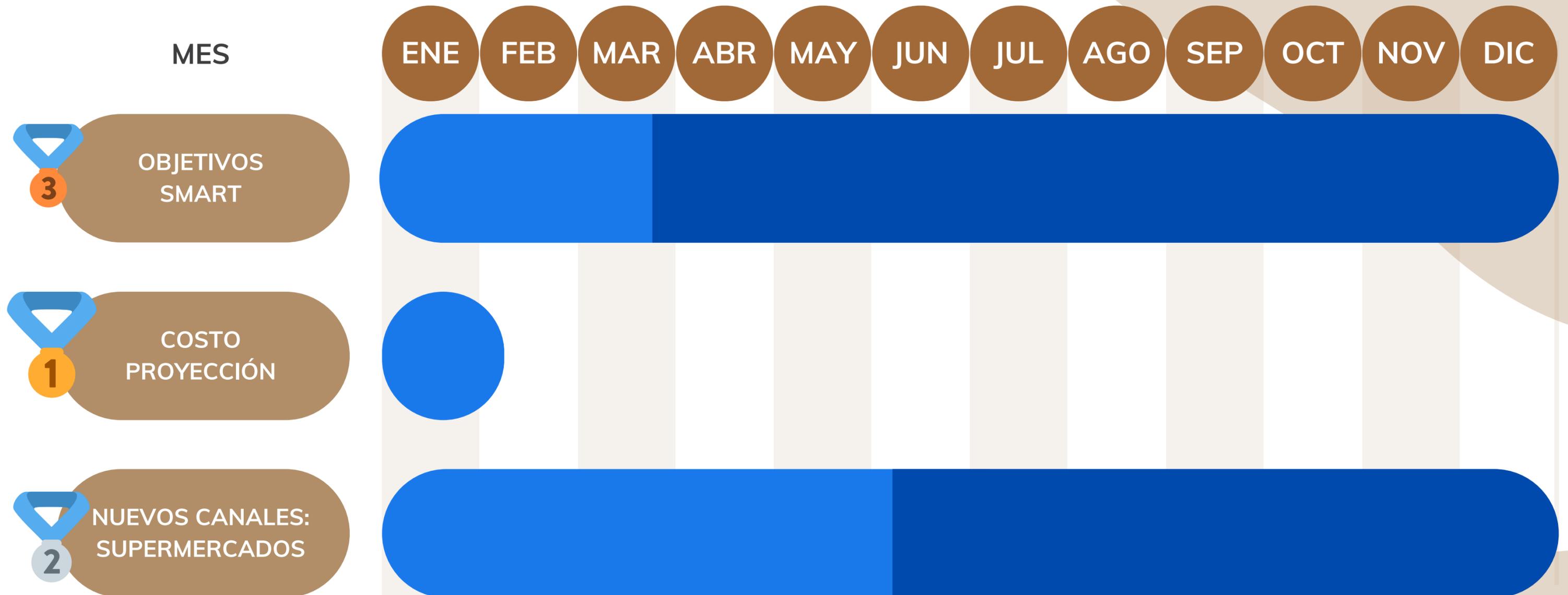
Gantt



Gantt



Gantt



Integrador Optimista
(MAYO 2025)

		USD			
		Alfajores	Cacao	Total	
VENTAS	Ventas brutas	274.350,50	23.549,12	297.899,62	
	Devoluciones	0,00	0,00	0,00	
	Ventas netas	274.350,50	23.549,12	297.899,62	
CMV (Costo Mercadería Vendida)	Materia prima	(59.780,49)	(3.072,89)	(62.853,38)	
	Mano de obra directa	(66.252,42)	0,00	(66.252,42)	
	Mano de obra contratada	0,00	(4.042,20)	(4.042,20)	
	Flete	(6.928,70)	(400,90)	(7.329,60)	
	Costos indirectos	Servicios públicos	(6.928,70)	(400,90)	(7.329,60)
		Mantenimiento y reparaciones	(2.771,48)	(160,36)	(2.931,84)
	CMV	(142.662)	(8.077)	(150.739)	
	Utilidad bruta	131.689	15.472	147.161	
GASTOS	Gastos de Comercialización	Publicidad	0	0	0
		Sueldos Ventas	(7.918)	(681)	(8.599)
		Sueldos Administración	(7.918)	(681)	(8.599)
	Gastos de Administración	Gastos de oficina	(1.865)	(160)	(2.026)
		Membresías y suscripciones	(1.865)	(160)	(2.026)
		Teléfono	(1.865)	(160)	(2.026)
		Gastos bancarios	(1.865)	(160)	(2.026)
	Sueldos Dirección	(27.713)	(2.382)	(30.096)	
	Servicios profesionales	(8.339)	(715)	(9.054)	
	Seguros	0	0	0	
	Deudores incobrables	0	0	0	
	Total de gastos	(59.350)	(5.100)	(64.450)	
		Utilidad operativa	72.339	10.372	82.710
OTROS INGRESOS	Venta de activos	0	0	0	
	Total de Otros ingresos	0	0	0	
	Utilidad neta	72.339	10.372	82.710	
		123,32%			

+ 91K USD
Ventas Brutas
(44%)

+ 45K USD
CMV
(42%)

Utilidad Neta
+ 123%

Integrador Pesimista
(MAYO 2025)

		USD			
		Alfajores	Cacao	Total	
VENTAS	Ventas brutas	268.214,43	23.549,12	291.763,55	
	Devoluciones	0,00	0,00	0,00	
	Ventas netas	268.214,43	23.549,12	291.763,55	
CMV (Costo Mercadería Vendida)	Materia prima	(62.432,66)	(3.403,57)	(65.836,22)	
	Mano de obra directa	(66.252,42)	0,00	(66.252,42)	
	Mano de obra contratada	0,00	(4.042,20)	(4.042,20)	
	Flete	(6.928,70)	(400,90)	(7.329,60)	
	Costos indirectos	Servicios públicos	(6.928,70)	(400,90)	(7.329,60)
		Mantenimiento y reparaciones	(2.771,48)	(160,36)	(2.931,84)
	CMV	(145.314)	(8.408)	(153.722)	
	Utilidad bruta	122.900	15.141	138.042	
GASTOS	Gastos de Comercialización	Publicidad	0	0	0
		Sueldos Ventas	(7.918)	(681)	(8.599)
		Sueldos Administración	(7.918)	(681)	(8.599)
	Gastos de Administración	Gastos de oficina	(1.865)	(160)	(2.026)
		Membresías y suscripciones	(1.865)	(160)	(2.026)
		Teléfono	(1.865)	(160)	(2.026)
		Gastos bancarios	(1.865)	(160)	(2.026)
	Sueldos Dirección	(27.713)	(2.382)	(30.096)	
	Servicios profesionales	(8.339)	(715)	(9.054)	
	Seguros	0	0	0	
	Deudores incobrables	0	0	0	
	Total de gastos	(59.350)	(5.100)	(64.450)	
		Utilidad operativa	63.550	10.041	73.592
OTROS INGRESOS	Venta de activos	0	0	0	
	Total de Otros ingresos	0	0	0	
	Utilidad neta	63.550	10.041	73.592	
		98,70%			

+ 85K USD
Ventas Brutas
(41%)

+ 48K USD
CMV
(45%)

Utilidad Neta
+ 99%

GESTIÓN DEL CAMBIO

Liliana y Magalí deberán liderar

3 fases para lograr cambio a nivel organizacional:

1. Preparar el enfoque
2. Gestionar el cambio
3. Sostener los resultados



 AFECTARÁ

Empleadas

Supermercados

Distribuidores

Proveedores





06 CONCLUSIÓN

CONCLUSIÓN

ORDENAR LA
ACTIVIDAD
DE LA EMPRESA

+ PRODUCTIVIDAD

CONCLUSIÓN

ORDENAR LA
ACTIVIDAD
DE LA EMPRESA

+ PRODUCTIVIDAD

TENER UNA BASE
MÁS ACERTADA
PARA CALCULAR EL
PRECIO

+ RENTABILIDAD

CONCLUSIÓN

ORDENAR LA
ACTIVIDAD
DE LA EMPRESA

+ PRODUCTIVIDAD

TENER UNA BASE
MÁS ACERTADA
PARA CALCULAR EL
PRECIO

+ RENTABILIDAD

BUSCAR NUEVOS
CLIENTES

+ DEMANDA

CONCLUSIÓN

ORDENAR LA
ACTIVIDAD
DE LA EMPRESA

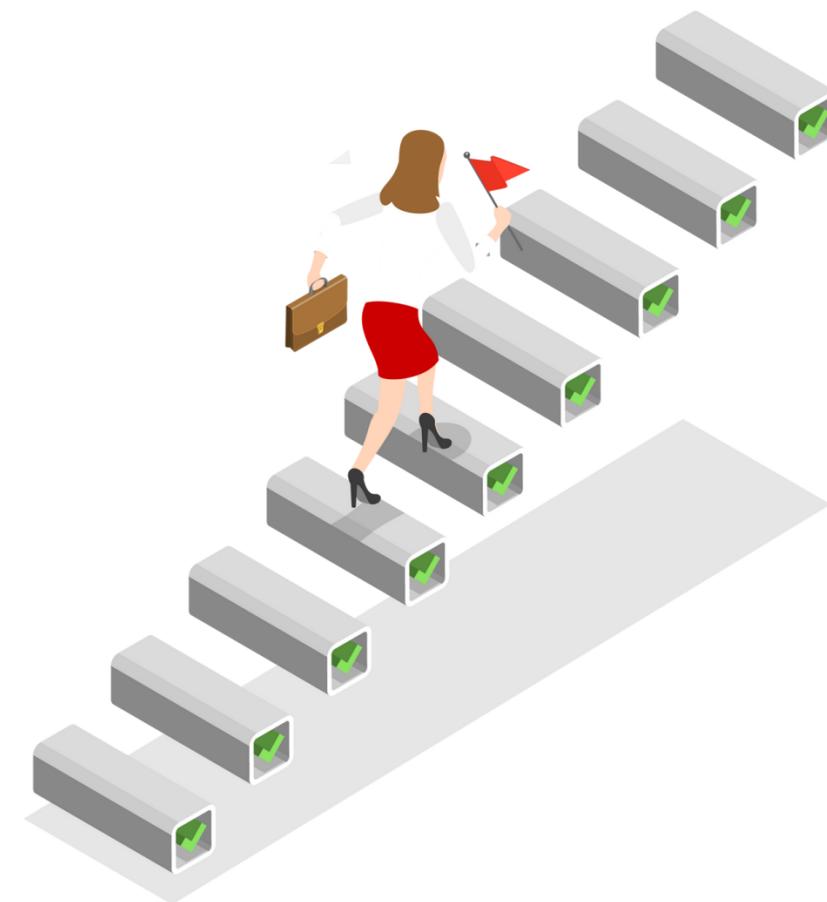
+ PRODUCTIVIDAD

TENER UNA BASE
MÁS ACERTADA
PARA CALCULAR EL
PRECIO

+ RENTABILIDAD

BUSCAR NUEVOS
CLIENTES

+ DEMANDA



UTILIDAD NETA

+ **99 %** a **123 %**

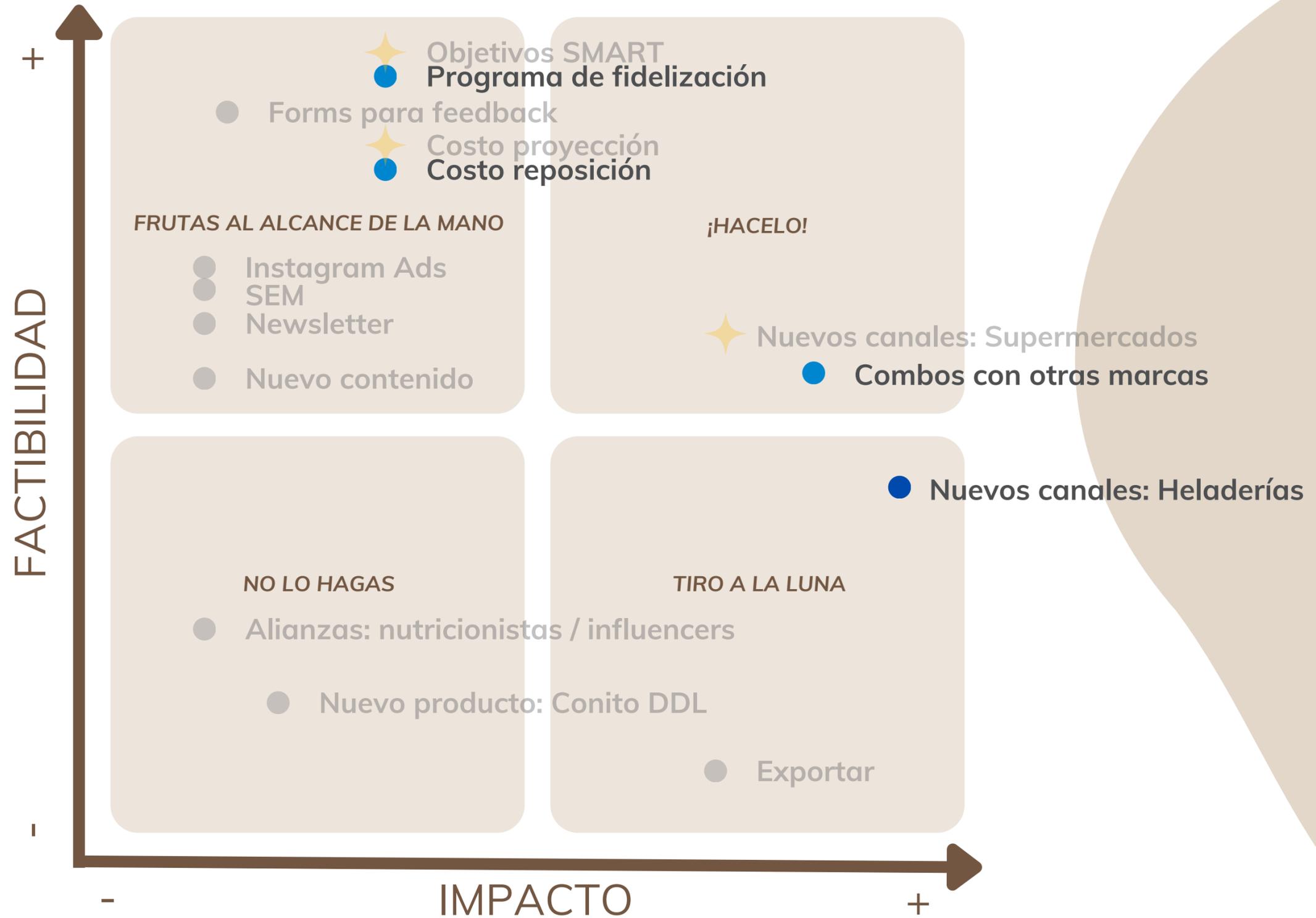
(MAYO 2025)



07 A FUTURO

SOLUCIONES de mediano plazo (años 2 y 3) y largo plazo (año 4 y más)

- A implementar a:
- ★ Corto plazo
 - Mediano plazo (año 2 y 3)
 - Largo plazo (año 4 y más)
 - Sin prioridad



Impacto = cantidad de problemas de criticidad alta, media o baja que resuelve
 Factibilidad = factibilidad económica y tiempo y facilidad de implementación

SOLUCIONES

Sin priorizar

- A implementar a:
- ★ Corto plazo
 - Mediano plazo
 - Largo plazo
 - Sin prioridad

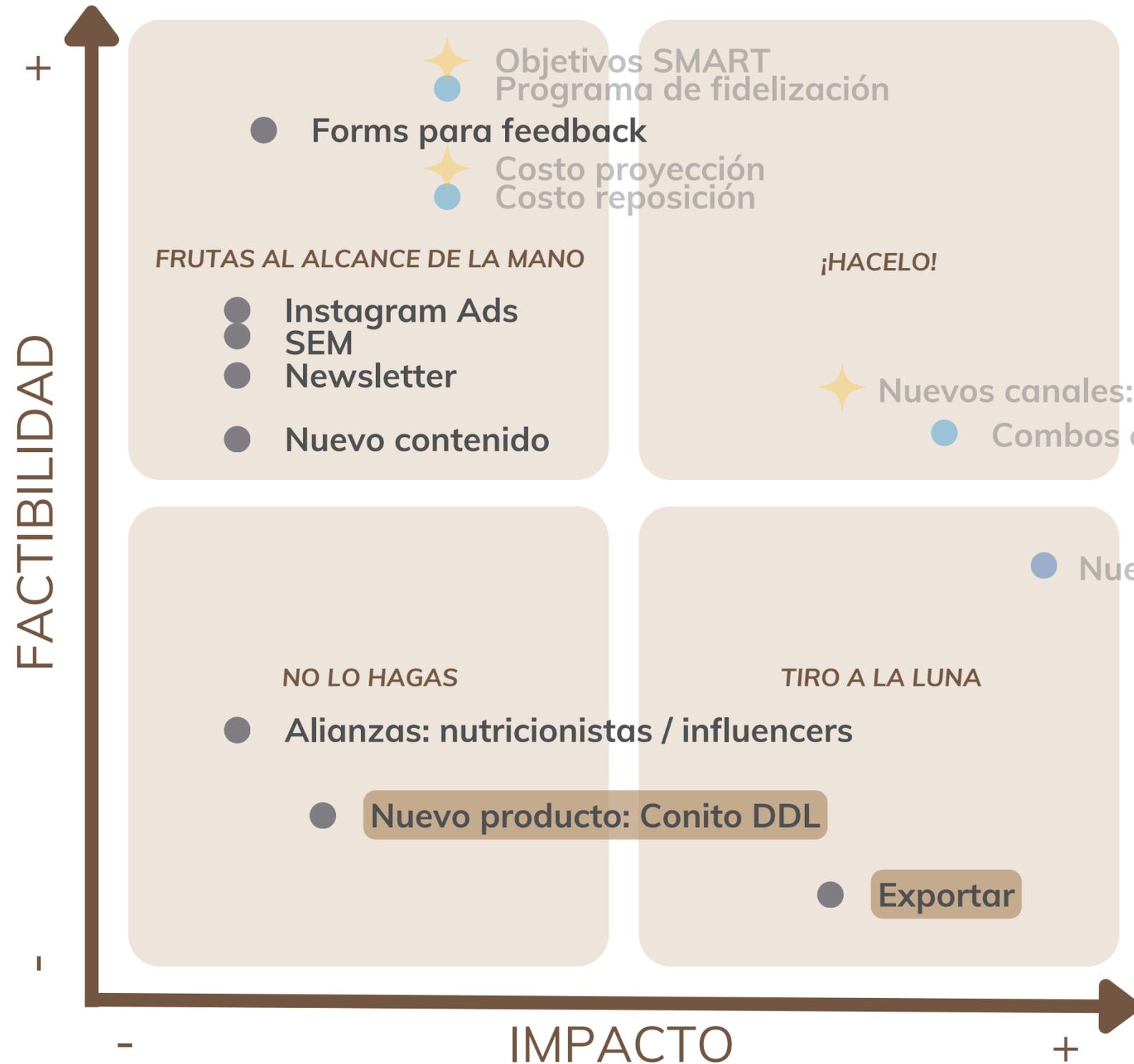


Impacto = cantidad de problemas de criticidad alta, media o baja que resuelve
 Factibilidad = factibilidad económica y tiempo y facilidad de implementación

SOLUCIONES

Sin priorizar

- A implementar a:
- ★ Corto plazo
 - Mediano plazo
 - Largo plazo
 - Sin prioridad

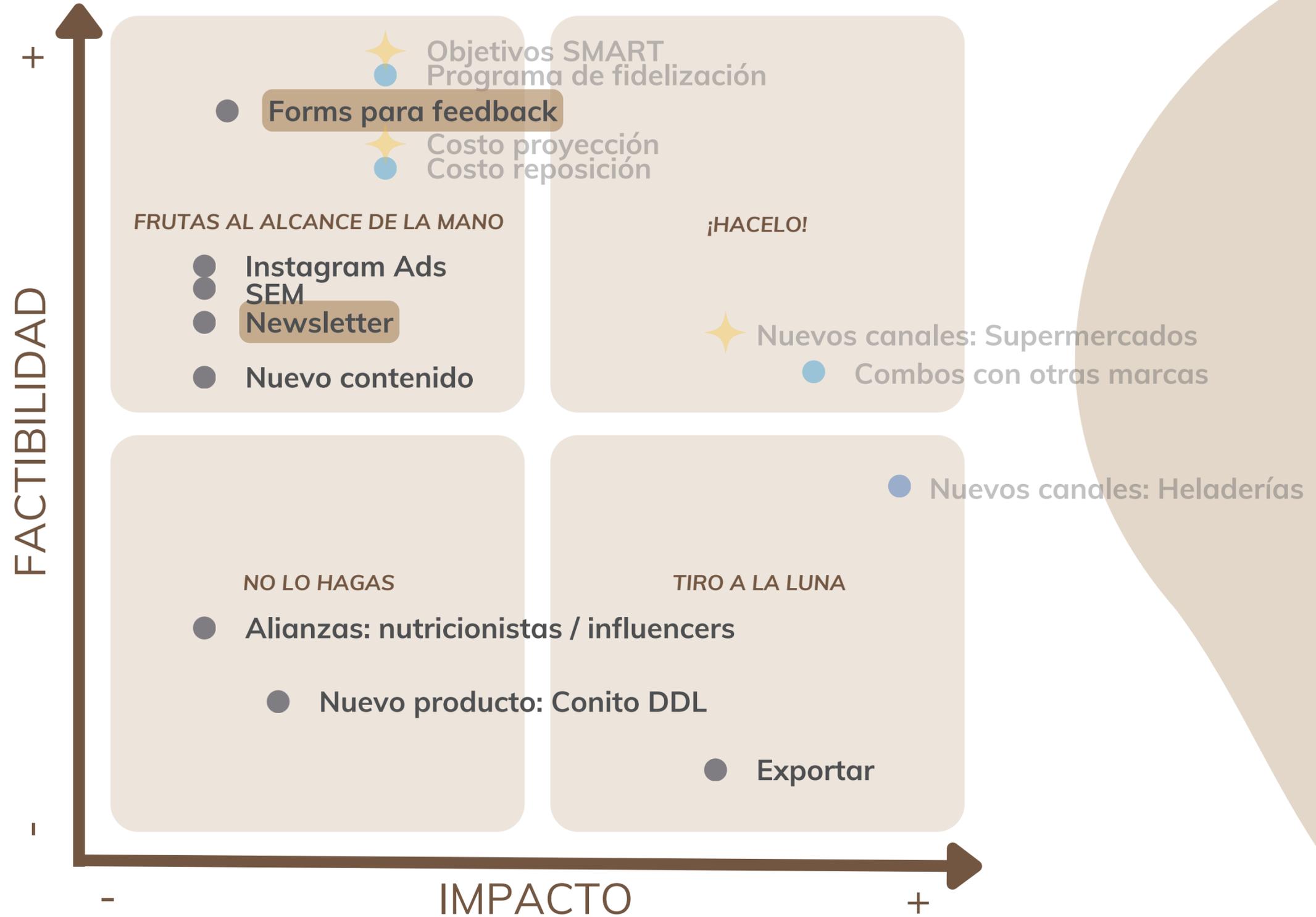


Impacto = cantidad de problemas de criticidad alta, media o baja que resuelve
 Factibilidad = factibilidad económica y tiempo y facilidad de implementación

SOLUCIONES

Sin priorizar

- A implementar a:
- ★ Corto plazo
 - Mediano plazo
 - Largo plazo
 - Sin prioridad

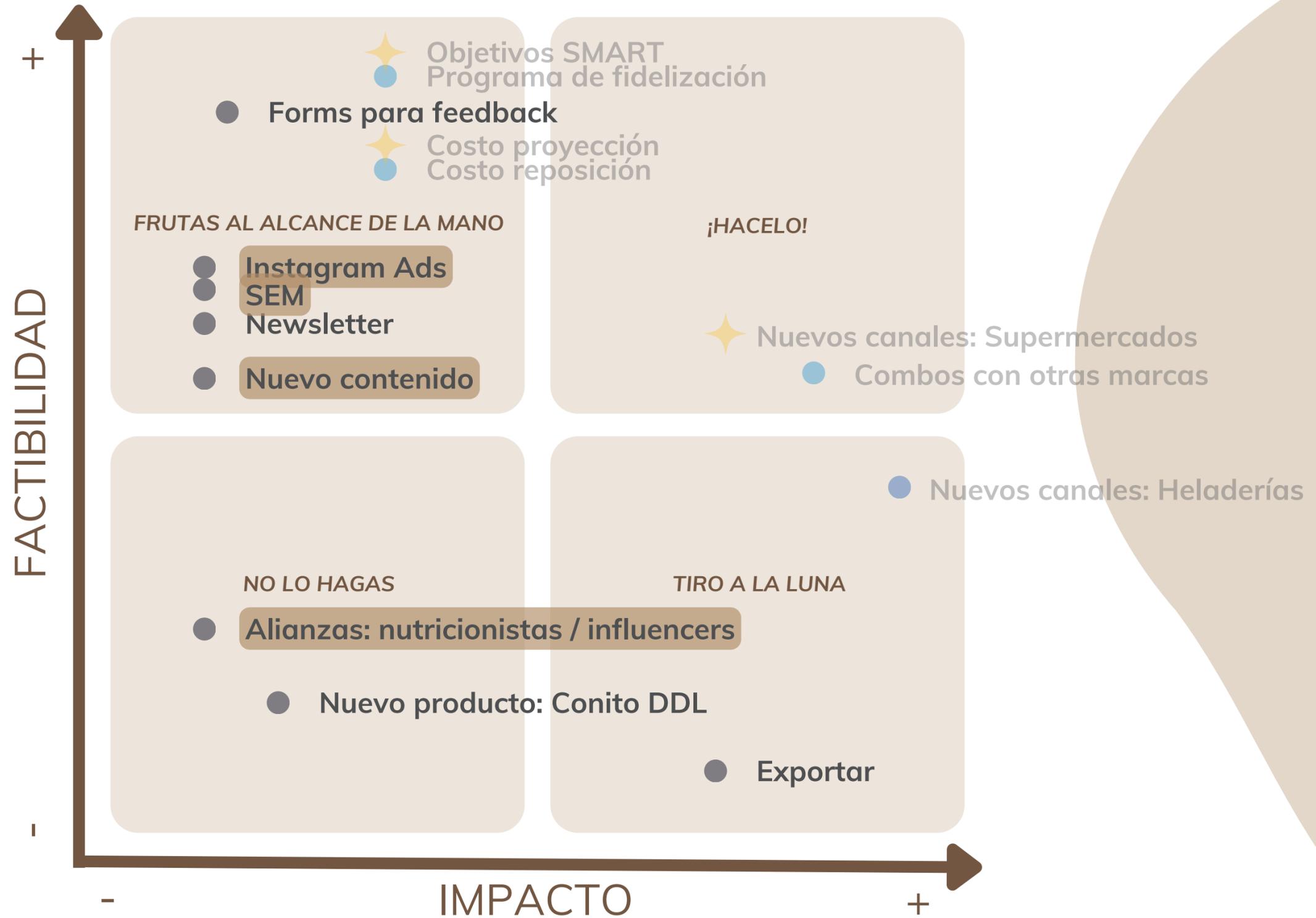


Impacto = cantidad de problemas de criticidad alta, media o baja que resuelve
 Factibilidad = factibilidad económica y tiempo y facilidad de implementación

SOLUCIONES

Sin prioridad

- A implementar a:
- ★ Corto plazo
 - Mediano plazo
 - Largo plazo
 - Sin prioridad

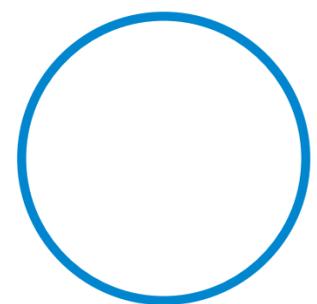


Impacto = cantidad de problemas de criticidad alta, media o baja que resuelve
Factibilidad = factibilidad económica y tiempo y facilidad de implementación

MUCHAS GRACIAS



¿Preguntas?



ANEXO

LINK ÁRBOLES DE PROBLEMAS

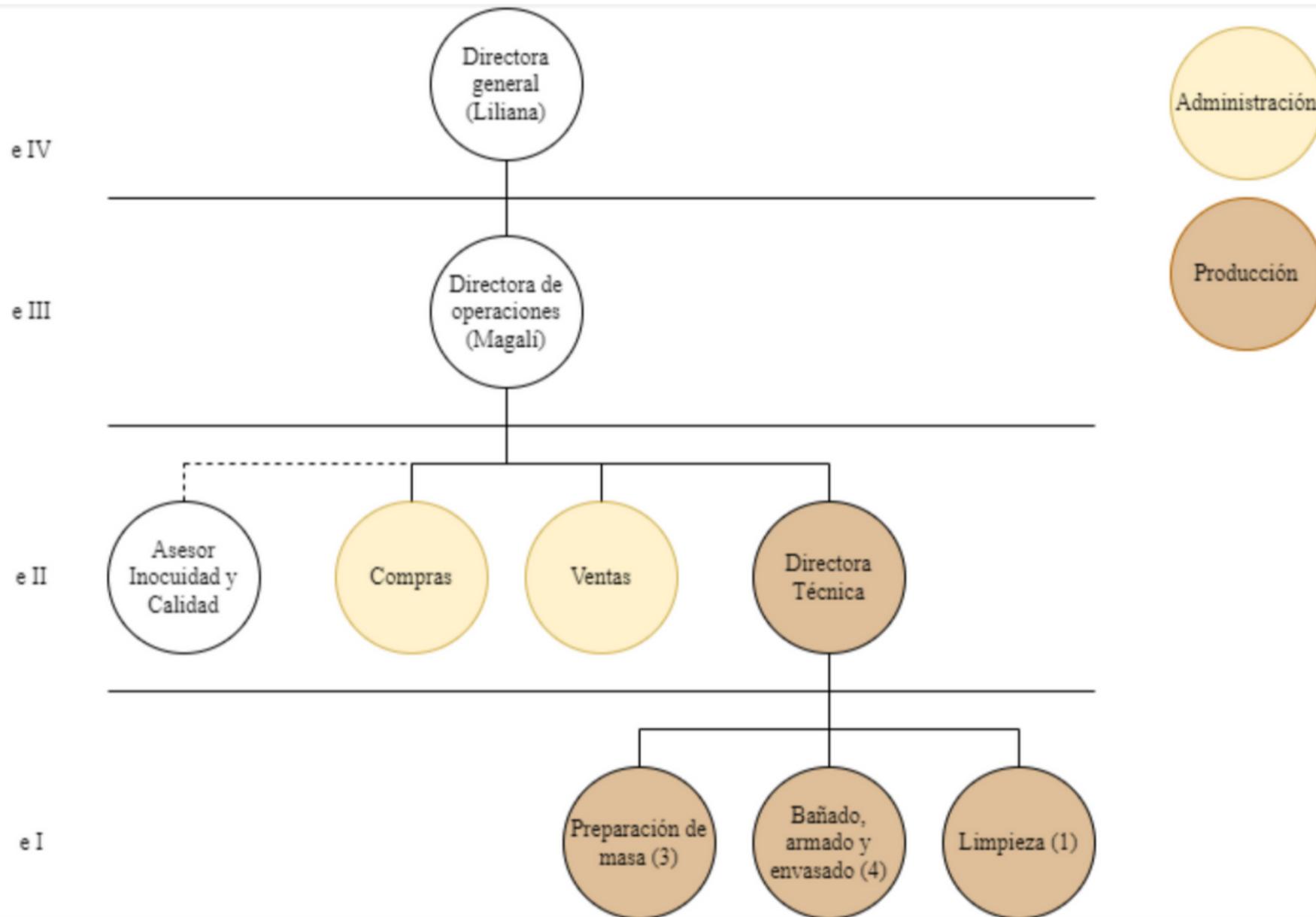
<https://app.diagrams.net/#G1K86OT5MepziClzPepZzcw83CMxLCT3tH>

LINK ÁRBOLES DE SOLUCIONES

<https://app.diagrams.net/#G1K86OT5MepziClzPepZzcw83CMxLCT3tH#%7B%22pageId%22%3A%22QFS7vVGGgJTKmC-LMbQL%22%7D>

COSTOS LABORALES - NUTRICHOCO

Sueldo bruto mensual de empleado de menor categoría = \$294.291,20 (octubre de 2023)



Costo laboral Liliana / hora: \$12.752,62
equivalente 14,69 USD

Costo laboral Magalí / hora: \$9.564,46 equivalente
a 11,02 USD

Costo laboral empleada estrato II/ hora:
\$6.376,31 equivalente a 7,34 USD

Costo laboral empleada estrato I/ hora: \$3.188,15
equivalente a 3,67 USD

COSTOS LABORALES - CONSULTOR

Sueldo bruto mensual de un consultor junior:	\$414.785,00
Costo laboral consultor / mes:	\$718.960,67
Horas de trabajo consultor / mes:	160
Costo laboral consultor / hora:	\$4.493,50
A pagar consultora / hora:	\$5.392,21

Sueldo: Consultor Júnior (Febrero, 2024)

El sueldo promedio de Consultor Júnior es \$ 62.500 por año en Argentina. Haz clic aquí para ver el pago total, sueldos compartidos recientemente y más.

COSTOS LABORALES - ESPECIALISTA EN COSTOS

Sueldo bruto especialista de costos / mes:	\$1.254.020,00	1.444,39
Horas de trabajo especialista en costos / mes:	160	160,00
Honorario especialista en costos / hora:	\$11.286,18	13,00

Sueldo: Especialista De Costos (Febrero, 2024)

El sueldo promedio de Especialista De Costos es \$ 205.000 por año en Argentina. Haz clic aquí para ver el pago total, sueldos compartidos recientemente y más.

 Glassdoor

CÁLCULO TASA DE DESCUENTO

$$WACC = D/A.Kd + E/A.Ke$$

WACC			Notas
ESTRUCTURA CAPITAL	D/E Target	0%	La empresa no tomará deuda para realizar los proyectos
	% Deuda (D/A)	0%	
	% Equity (E/A)	100%	
COSTO DEUDA ("Kd")	Kd pre-tax	0,00%	No lo necesitamos porque D/A es 0%
	Tax rate	0%	No lo necesitamos porque D/A es 0%
	Kd after-tax	0,00%	
COSTO EQUITY ("Ke")	US Treasury (1 Yr)	5,29%	CNBC
	Argentina Spread	23,21%	Pages Stern NYU
	Beta	0,75	
	Equity Risk Premium	5,94%	Pages Stern NYU
	Ke	19,74%	$Ke = Rf + \beta * (Rm - Rf)$
	<u>Beta Estimates</u>		
	Beta Levered	0,75	Pages Stern NYU
	D/E (asociado al Beta)	0%	
	Beta Unlevered (bu)	0,75	Beta Levered / (1 + ((1 - Tax rate) * D/E (asociado al Beta)))
	Target D/E	0%	
Beta Re-levered (be)	0,75	Beta Unlevered * (1 + ((1 - Tax rate) * Target D/E))	

$$\text{Equity Risk Premium} = (Rm - Rf)$$



SOLUCIÓN OBJETIVOS SMART

OBJETIVOS SMART

Costos

Alternativa #1 IN HOUSE

costo de las actividades

plataforma educativa

37 h Liliana

37 h Magalí

4 h 10 empleadas

USD 1.618,63

+

costo de ineficiencia ineficiencia del 80%
sobre las actividades

USD 742,61

TOTAL USD 2.361,24

Alternativa #2 en conjunto con consultora

65 h Consultor

26 h Liliana

19 h Magalí

4 h 10 empleadas

TOTAL USD 1.582,46

FLUJO DE FONDOS OBJETIVOS SMART

Datos a utilizar	
Facturación total mensual promedio	17.270,09
Costo total Materia prima mensual promedio	3.918,27

Escenario optimista

Flujo de Fondos		Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS	ratio													
Ingreso per se: aumentar distribuidores	2,5%	0,00	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75
Disminución de costo: disminuir scrap	2%	0,00	78,37	78,37	78,37	78,37	78,37	78,37	78,37	78,37	78,37	78,37	78,37	78,37
COSTOS		(1.582,46)												
FF		(1.582,46)	510,12	510,12	510,12	510,12	510,12	510,12	510,12	510,12	510,12	510,12	510,12	510,12

Escenario pesimista

Flujo de Fondos		Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS	ratio													
Ingreso per se: aumentar distribuidores	2,5%	0,00	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75
COSTOS		(1.582,46)												
FF		(1.582,46)	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75	431,75



SOLUCIÓN COSTO PROYECCIÓN

COSTO PROYECCIÓN

Costos

4 h Magalí

8 h especialista en costos

1 h empleada de compras

TOTAL

USD 155,41

FLUJO DE FONDOS COSTOS PROYECCIÓN

Datos a utilizar	
Facturación Alfajores mensual promedio	15.355,52
Costo total mensual promedio	14.183,72

Escenario optimista

Flujo de Fondos		Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS	ratio													
Ingreso per se: por colocar un precio más adecuado	6,66%		1.022,68	1.022,68	1.022,68	1.022,68	1.022,68	1.022,68	1.022,68	1.022,68	1.022,68	1.022,68	1.022,68	1.022,68
Disminución de costo: por planificar mejor cuentas a pagar	1,2%		170,20	170,20	170,20	170,20	170,20	170,20	170,20	170,20	170,20	170,20	170,20	170,20
COSTOS		(155,41)												
FF		(155,41)	1.192,88	1.192,88	1.192,88	1.192,88	1.192,88	1.192,88	1.192,88	1.192,88	1.192,88	1.192,88	1.192,88	1.192,88

Escenario pesimista

Flujo de Fondos		Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS	ratio													
Ingreso per se: por colocar un precio más adecuado	3,33%		511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34
COSTOS		(155,41)												
FF		-155,41	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34	511,34



SOLUCIÓN SUPERMERCADOS

NUEVOS CANALES: SUPERMERCADOS

Costos

Alternativa #1

IN HOUSE

110 h Liliana

4 h Magalí

1 h/semanal empleada de ventas

1 h/semanal empleada de Liliana

TOTAL

USD 2.629,25

Alternativa #2

en conjunto con consultora



24 h Consultor

87 h Liliana

4 h Magalí

1 h/semanal empleada de ventas

1 h/semanal empleada de Liliana



TOTAL

USD 2.065,92



FLUJO DE FONDOS

NUEVOS CANALES: SUPERMERCADOS

Datos a utilizar					
	TOTAL / MES	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Cantidad máxima a vender a supermercados	39.792	9.948	19.896	29.844	39.792
Precio de venta para supermercados	0,25				
Costo unitario variable	0,16				

Flujo de Fondos	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos		2.440,18	2.440,18	2.440,18	4.880,36	4.880,36	4.880,36	7.320,54	7.320,54	7.320,54	9.760,72	9.760,72	9.760,72
Costo de producción		(1.583,74)	(1.583,74)	(1.583,74)	(3.167,49)	(3.167,49)	(3.167,49)	(4.751,23)	(4.751,23)	(4.751,23)	(6.334,98)	(6.334,98)	(6.334,98)
Costo de implementación	(2.065,92)												
FF	(2.065,92)	856,44	856,44	856,44	1.712,87	1.712,87	1.712,87	2.569,31	2.569,31	2.569,31	3.425,74	3.425,74	3.425,74

P&L INICIAL

		USD			
		Alfajores	Cacao	Total	
VENTAS	Ventas brutas	184.286,29	22.974,75	207.241,03	
	Devoluciones	0,00	0,00	0,00	
	Ventas netas	184.286,29	22.974,75	207.241,03	
CMV (Costo Mercadería Vendida)	Materia prima	(39.590,58)	(3.403,57)	(42.994,15)	
	Mano de obra directa	(47.019,18)	0,00	(47.019,18)	
	Mano de obra contratada	0,00	(4.042,20)	(4.042,20)	
	Flete	(4.863,27)	(400,90)	(5.064,17)	
	Costos indirectos	Servicios públicos	(4.863,27)	(400,90)	(5.064,17)
		Mantenimiento y reparaciones	(1.865,31)	(160,36)	(2.025,67)
	CMV	(97.802)	(8.408)	(106.210)	
	Utilidad bruta	88.485	14.567	101.031	
GASTOS	Gastos de Comercialización	Publicidad	0	0	0
		Sueldos Ventas	(7.918)	(681)	(8.599)
		Sueldos Administración	(7.918)	(681)	(8.599)
	Gastos de Administración	Gastos de oficina	(1.865)	(160)	(2.026)
		Membresías y suscripciones	(1.865)	(160)	(2.026)
		Teléfono	(1.865)	(160)	(2.026)
		Gastos bancarios	(1.865)	(160)	(2.026)
	Sueldos Dirección	(27.713)	(2.382)	(30.096)	
	Servicios profesionales	(7.918)	(681)	(8.599)	
	Seguros	0	0	0	
	Deudores incobrables	0	0	0	
		Total de gastos	(58.929)	(5.066)	(63.995)
		Utilidad operativa	27.536	9.501	37.036
OTROS INGRESOS	Venta de activos	0	0	0	
	Total de Otros ingresos	0	0	0	
	Utilidad neta	27.536	9.501	37.036	



A FUTURO

PROBLEMAS

ordenados por criticidad

SOLUCIONES

de mediano plazo (años 2 y 3)

 Criticidad alta

 Costeo deficiente

COSTO REPOSICIÓN

 Estrategia de venta indirecta - PULL

PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN

 Estrategia de venta indirecta - PULL

 Se limitan a comerciar a través de determinados tipos de canales

COMBOS CON OTRAS MARCAS

 Criticidad baja

 Falta de estrategia de marketing

 ~~Falta de objetivos~~

 Criticidad media

 ~~Falta de KPIs~~

 Solo dúo - producto

 Falta de comunicación con sus PDV

PROBLEMAS

ordenados por criticidad

SOLUCIONES

de largo plazo (año 4 y +)

 Criticidad alta

 Criticidad media

 Criticidad baja

 Estrategia de venta indirecta - PULL

 Solo dúo - producto

 ~~Costeo deficiente~~

 Se limitan a comerciar a través de determinados tipos de canales

 ~~Falta de objetivos~~

 ~~Falta de KPIs~~

 Falta de comunicación con sus PDV

 Solo de estrategia de marketing

**NUEVOS CANALES:
HELADERÍAS**

SIN PRIORIDAD

**Aumentar la demanda
proyectando a largo
plazo**

Exportar

**Lanzar un nuevo
producto:
conito de DDL**

**Mejorar la comunicación
con sus PDV**

**Enviar newsletter de
novedades a dietéticas**

**Implementar
Google Forms
para feedback**

Mejorar el marketing

**Hacer alianzas
con nutricionistas / influencers**

**Crear nuevo contenido
en redes**

Invertir en Instagram Ads

Invertir en SEM para página web