



PLAN DE NEGOCIOS

“VEG FUD”

AUTORA: Cortez, Macarena Solange

AÑO: 2021

PRACTICA PROFESIONAL 2021



CONTENIDO

| | |
|------------------------------------|-----------|
| RESUMEN..... | 2 |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 3 |
| 2. PROBLEMA..... | 3 |
| 3. OBJETIVOS..... | 4 |
| 4. MARCO TEORICO..... | 4 |
| 5. MARCO METODOLOGICO..... | 5 |
| 6. PLAN DE NEGOCIOS..... | 6 |
| I. ESTRUCTURA IDEOLOGICA..... | 6 |
| II. EL ESTUDIO DEL MERCADO..... | 7 |
| III. EL ESTUDIO TECNICO..... | 15 |
| IV. EL ESTUDIO ORGANIZACIONAL..... | 18 |
| V. EL ESTUDIO LEGAL..... | 19 |
| VI. EL ESTUDIO ECONOMICO..... | 19 |
| VII. LA EVALUACION FINANCIERA..... | 22 |
| VIII. CONCLUSIONES FINALES:..... | 22 |
| 7. BIBLIOGRAFIA..... | 23 |



PLAN DE NEGOCIOS “VEG FUD”

CORTEZ, MACARENA SOLANGE
Facultad de ciencias económicas - UNT
macarenacortez00@gmail.com

RESUMEN

El propósito del siguiente trabajo es la elaboración de un plan de negocios proyectado a cinco años para un nuevo emprendimiento denominado “Veg Fud” destinado a la producción y comercialización de alimentos vegetarianos y veganos congelados, que le sirva de guía a la emprendedora y le permita evaluar la factibilidad y viabilidad económica - financiera del mismo. Se abordará desde un enfoque mixto con un diseño de investigación anidado o incrustado concurrente de modelo dominante, ya que se recopilarán tanto datos cualitativos como datos cuantitativos de manera simultánea, dando mayor prioridad a estos últimos. Para recopilar dichos datos se utilizarán como instrumentos de recolección, la observación, una entrevista a la emprendedora y un cuestionario auto administrado a los potenciales clientes.

El emprendimiento llevará a cabo sus operaciones en la ciudad de San Isidro de Lules, estará enfocado en las personas, que consuman alimentos de origen vegetal, cuyo rango etario está ubicado en su mayoría entre 20 y 30 años de edad y se los clasifica en tres categorías de consumidores: veganos, vegetarianos y flexitarianos

Este trabajo analiza la creciente búsqueda de opciones cada vez más saludables y acordes al estilo de vida de los consumidores. Es por ello que se planteó que el negocio va a iniciar sus operaciones introduciendo en el mercado tres tipos de productos: hamburguesas, milanesas y croquetas.

En este plan se estudió el mercado en el cual operará el negocio, en el mismo se analizó al consumidor y se pudo conocer que existe un gran número de personas dispuestas a consumir este tipo de alimentos en la ciudad de San Isidro de Lules, también se analizó a los proveedores, a los competidores, se definió la propuesta de valor del negocio, se analizó el sistema de comercialización que se va a utilizar y además se identificó que no existen competidores directos en la zona mencionada anteriormente.

Se realizó un estudio legal, un estudio organizacional y un estudio técnico en el que se estimó la capacidad del futuro negocio, se definieron las necesidades de materia prima, los equipos, los muebles y los utensilios necesarios para la puesta en marcha del negocio.

Por último, se realizó un estudio económico – financiero, en el cual se determinó que inversión inicial requerida es de \$204.258,27, la cual va a ser financiada exclusivamente con fondos aportados por las dos emprendedoras fundadoras. Esta inversión se recuperará en su totalidad en el segundo año. Se obtuvo un VAN de \$161.775,41 y una TIR de 75%, que supera al costo de oportunidad del capital, que se fijó en 37%. Por lo tanto, se verificó la viabilidad del proyecto.

Palabras Clave: Plan de negocios – Alimentos congelados– Vegetarianos – Veganos
– Flexitarianos - Tendencias de consumo



1. INTRODUCCIÓN

Durante la última mitad del siglo comenzaron a modificarse significativamente los patrones de consumo de alimentos en todo el mundo sobre todo en las generaciones más jóvenes y Argentina, como consumidora y más como productora de alimentos, no permaneció ajena a esos cambios. Actualmente puede observarse la creciente gravitación de los consumidores interesados por cuidar su salud, quieren estar más informados sobre lo que ingieren, saber cómo se produce el alimento que consumen, de donde proviene, que es lo que contiene y van exigiendo a la industria agroalimentaria formas de producción cada vez más éticas y sostenibles.

Una de estas tendencias de consumo es el movimiento vegano y vegetariano, que incluye a consumidores que siguen una dieta basada exclusivamente en productos de origen vegetal y a consumidores que además de los productos de origen vegetal también consumen algunos alimentos de origen animal, como lácteos, huevos y miel.

De acuerdo a datos proporcionados por el Ministerio de Producción, en los últimos cinco años el número de negocios vegetarianos o veganos se ha duplicado.

Este movimiento abrió oportunidades para el surgimiento de nuevas marcas y establecimientos que brinden opciones que sean compatibles con la dieta vegetariana. Se consolida la tendencia hacia la búsqueda de productos sustitutos de la carne, como las legumbres, las semillas, los granos y cereales ancestrales o cultivos andinos y los frutos secos.

Ante la falta de un local donde se fabriquen y se comercialicen alimentos vegetarianos en la ciudad de San Isidro de Lules, la emprendedora vio la oportunidad de iniciar su propio negocio en este rubro que apunta a un nicho muy puntual y que implicará diseñar una estrategia competitiva basada en la diferenciación del producto enfocada en ese segmento de mercado, el desarrollo de un modelo de negocios puntual y de una comunicación diseñada en función de canales tradicionales y no tradicionales. Es por ello que resulta importante diseñar un plan de negocios para guiar a la emprendedora en el desafío que implica iniciar un nuevo negocio.

2. PROBLEMA

Este es el texto. Este es el texto. Este es el texto. Este es el texto. Este es el texto. Este es el texto. Ante la falta de un local donde se fabriquen y/o se comercialicen alimentos vegetarianos y veganos en la ciudad de San Isidro de Lules, y la dificultad que implica trasladarse a otras localidades para poder conseguirlos y satisfacer sus necesidades, las emprendedoras vieron una oportunidad, detectaron un espacio vacante en un mercado ya existente donde la demanda no está siendo abastecida y decidieron iniciar su propio negocio en este rubro que apunta a un nicho de mercado muy puntual y crear un emprendimiento para cubrir dicha demanda.

Es por ello que resulta importante diseñar un plan de negocios que le permita a las emprendedoras transformar sus ideas de negocio en una realidad y que contenga la información suficiente para guiarlas en este desafío.

Para llevar a cabo este trabajo se plantean los siguientes interrogantes:

2.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACION:



1. ¿Cuál es la situación actual de mercado de productos vegetarianos congelados en la ciudad de San Isidro de Lules?, ¿Cuáles son las tendencias y las variables más relevantes del mismo?
2. ¿Cuáles son los aspectos técnicos, organizacionales y legales necesarios a tener en cuenta para la puesta en marcha de manera adecuada del negocio?
3. ¿Cuáles son los costos en los que va a incurrir el futuro negocio?, ¿Cuál es la inversión necesaria?, ¿Y la rentabilidad potencial del mismo?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL:

El objeto de este trabajo es la confección de un plan de negocios que sirva de guía a la emprendedora y le permita evaluar la factibilidad y viabilidad económica – financiera de la apertura de un emprendimiento denominado “Veg Fud”, destinado a la producción y comercialización de alimentos vegetarianos congelados.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Realizar un análisis de la situación actual del mercado de alimentos vegetarianos congelados en la ciudad de San Isidro de Lules, identificando las variables más relevantes y las tendencias actuales.
2. Realizar el estudio técnico, organizacional y legal necesarios para la puesta en marcha de manera adecuada del negocio.

Determinar los costos y la inversión necesaria del futuro negocio, así como la rentabilidad potencial del mismo

4. MARCO TEORICO

En esta sección se desarrollarán teóricamente los conceptos que se utilizarán en la elaboración del presente trabajo, para facilitar al lector la comprensión del mismo.

En primer lugar, resulta importante definir que es un plan de negocios: Un **plan de negocios** es un documento de ventas que tiene por objeto transmitir a un posible accionista, el entusiasmo y el potencial de concreción de un quipo emprendedor en una actividad específica. Freire, A. (2004).

De acuerdo a Freire, A. un plan de negocios debe tener, entre otras las siguientes secciones:

1. **Portada**
2. **Índice**
3. **Resumen ejecutivo**
4. **El mercado:** Aquí el objetivo es describir las características centrales del mercado en el que vamos a operar, definiendo también la necesidad Insatisfecha y su potencial. Se busca dar un panorama general de la industria para quien no la conoce,



analizando las variables más relevantes como: los productos sustitutos, los proveedores, clientes, competidores potenciales y actuales

5. **El producto o servicio:** Se debe describir el bien o servicio que se pretende entregar a los consumidores, el foco está puesto en dejar en claro cuál es la propuesta de valor de nuestro negocio.
6. **La empresa:** Aquí se realiza la presentación de la misma, visión, misión, valores, presentación del equipo emprendedor, etc.
7. **El plan:** En esta sección se detallan en profundidad el plan comercial, el plan de ventas, el plan de operaciones, cuál va a ser la estrategia de precios, cual es el detalle de las operaciones, la plataforma tecnológica necesaria, etc.
8. **La competencia:** La idea es definir brevemente quienes son nuestros principales competidores y sus propuestas de valor.
9. **Proyecciones financieras:**

Lo aconsejable es presentar los resultados financieros esperados para un periodo de cinco años – que es el plazo en que comúnmente la empresa alcanzara su rendimiento normal –.

También corresponde incluir la evolución de las ventas, los costos y las inversiones en el tiempo, se debe señalar el punto de equilibrio, el valor actual neto, periodo de recuperación de la inversión, la tasa de retorno de la inversión, etc. Es común que se elaboren tres documentos: estado de resultados, un balance general y un estado de flujos de fondos.

10. Apéndice

También resulta importante responder a la siguiente pregunta: **¿Para qué sirve un plan de negocios?** Lo habitual es que el plan de negocios es indispensable para presentar el proyecto a potenciales inversores y así reunir el capital necesario, pero también existen otras razones que justifican la inversión de tiempo y energía para crear un plan de negocios esas razones son:

1. Para lograr alianzas estratégicas
2. Para lograr clientes
3. Para atraer empleados claves
4. Para motivar al equipo gerencial y mantener el foco
5. Para conseguir financiamiento
6. Para auto vendernos el proyecto

Tal como manifiesta Vicchi, A. y Sicardi, J. (2013), el primer beneficiario de escribir el plan de negocios es el propio emprendedor. Elaborar el plan de negocios no le asegura el éxito, pero le dará importantes beneficios. Le permitirá explicitar todos los supuestos que tiene en su mente, analizar a fondo el mercado y ver cómo funciona, tendrá los números más claros y podrá evaluar algunos riesgos. Hasta podrá reconocer algunas inconsistencias y realizar algunos cambios en el proyecto antes de empezar.

5. MARCO METODOLOGICO

5.1. ENFOQUE Y DISEÑO DE INVESTIGACION:

Este trabajo se abordará desde un enfoque mixto, ya que implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.



Se utilizará un diseño de investigación anidado o incrustado concurrente de modelo dominante, ya que se van a recolectar simultáneamente los datos cualitativos y cuantitativos, siendo el método cuantitativo el predominante y el que guiará el proyecto.

5.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS:

Para recolectar los datos necesarios se llevará a cabo una **observación** no participativa e indirecta de las variables y características principales del mercado en el que se va a desempeñar el negocio.

Se realizará una **entrevista semiestructurada** a la emprendedora para conocer los lineamientos generales del futuro negocio y también se realizará un **cuestionario** auto administrado con preguntas abiertas y cerradas dirigido a los clientes potenciales del negocio para poder estimar la demanda y conocer sus intereses y preferencias.

6. PLAN DE NEGOCIOS

I. ESTRUCTURA IDEOLOGICA

“Veg Fud”: es un emprendimiento que tendrá su base en la ciudad de San Isidro de Lules, provincia de Tucumán, creado por dos hermanas Ayelen y Analía. El mismo estará dedicado a la producción y comercialización de alimentos vegetarianos congelados.

La idea de este negocio surge ante la falta de un local donde se fabriquen y/o se comercialicen alimentos vegetarianos y veganos en dicha ciudad y la dificultad que implica trasladarse a otras localidades para poder conseguirlos y satisfacer sus necesidades, las emprendedoras detectaron una oportunidad, percibieron un espacio vacante en un mercado ya existente donde la demanda no está siendo abastecida, entonces decidieron iniciar su propio negocio en este rubro que apunta a un nicho muy puntual y comenzar un emprendimiento para cubrir dicha demanda.

A continuación, se presentan los pilares básicos sobre los cuales se asentará el negocio:

VISION:

“Ser una empresa líder en soluciones alimentarias, ofreciendo productos de calidad y valor superiores que contribuyan a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes cada vez más preocupados por su salud, persiguiendo el crecimiento continuo y sustentable del negocio”

MISION:

“Dar a nuestros clientes el mejor valor posible, ofreciendo una gama de alimentos congelados, refrigerados y precocinados a un precio accesible, que por sus condiciones de proceso resultan nutricionalmente superiores, más saludables y convenientes.



VALORES:

- **COMPROMISO:** con el bienestar de los clientes ofreciendo productos cada vez mejores y adaptados a sus necesidades.
- **INNOVACION:** búsqueda continua de nuevas ideas.
- **SOSTENIBILIDAD** contribuyendo a la conservación de los recursos naturales, respetando la naturaleza y los seres que la habitan.
- **CALIDAD:** actitud permanente de satisfacer y superar las expectativas del cliente interno y externo.
- **PERSONAS:** crear valor a través del trabajo en equipo y el desarrollo de las personas.

II. EL ESTUDIO DEL MERCADO

1. Descripción del bien o servicio:

En principio se van a elaborar tres tipos de productos que se describen a continuación:

A. **Medallones:**

- *Descripción:* producto de alto nivel nutricional, elaborado con un mix de ingredientes como soja, arroz, quínoa, lentejas, etc. pre cocinados, congelados, sin conservantes, ni saborizantes, 100% naturales.
- *Peso:* 400 gramos / pack de 4 unidades (100 gramos por unidad aproximadamente).
- *Duración:* heladera: 25 días / freezer: 6 meses aproximadamente.
- *Cocción:* plancha, horno o microondas.

B. **Milanesas:**

- *Descripción:* producto elaborado a base de soja, arroz, vegetales y especias, fácil y rápido de preparar, rebozado, pre cocinado, congelados, sin conservantes, ni saborizantes, 100% naturales.
- *Peso:* 400 gramos / pack de 4 unidades (100 gramos por unidad aproximadamente).
- *Duración:* heladera: 25 días / freezer: 6 meses aproximadamente.
- *Cocción:* horno, freidora, sartén o microondas.

C. **Croquetas:**

- *Descripción:* producto de textura tierna que consiste en una porción de masa presentado en pequeñas porciones, normalmente ovaladas o redondas, cuyo contenido puede ser muy diverso como arroz, espinaca, papa, etc. rebozado, pre cocinado, congelados, sin conservantes, ni saborizantes, 100% naturales.
- *Peso:* 350 gramos / pack de 14 unidades (25 gramos por unidad aproximadamente).
- *Duración:* heladera: 25 días / freezer: 6 meses aproximadamente.
- *Cocción:* plancha, horno, freidora, sartén o microondas.

2. El Mercado Proveedor

La oferta de proveedores de materias primas, insumos, muebles, maquinarias y equipos que se necesitan para la puesta en marcha del negocio es muy amplia, en Tucumán hay



un gran número de proveedores potenciales que venden al por mayor y al por menor que son capaces de satisfacer nuestras necesidades.

En el siguiente cuadro se detallan los posibles proveedores del negocio. Estos fueron elegidos teniendo en cuenta la cercanía al local, la disponibilidad de productos, la conveniencia y las formas de pago disponibles.

Tabla 1: Proveedores potenciales

| Proveedor | Suministra |
|-----------------------|-------------------------------|
| Cereales San Cayetano | Materias primas |
| Aaron Forrajeria | Materias primas |
| Granix Alimentos | Materias primas |
| Distribuidora Uruguay | Materias primas |
| Tucuman bolsas | Envases y etiquetas |
| Polituc | Envases y etiquetas |
| Packing Envases | Envases y etiquetas |
| Fravega | Maquinaria, muebles y equipos |
| Megatone | Maquinaria, muebles y equipos |
| Oscar Barieri | Maquinaria, muebles y equipos |
| Mercado Libre | Maquinaria, muebles y equipos |
| EDET | Luz |
| GASNOR | Gas |
| SAT | Agua |
| Fibertel | Internet |

Fuente: Elaboracion propia

3. Mercado consumidor

Para analizar al consumidor se realizó una encuesta por medio de un cuestionario elaborado en Google Forms a 111 personas de la ciudad de San Isidro de Lules. Se utilizó un muestreo no probabilístico, por bola de nieve.

Los cuestionarios fueron enviados y compartidos a través de las redes sociales, comenzando por personas conocidas y allegadas a las emprendedoras. La encuesta cuenta tanto con preguntas abiertas como con preguntas cerradas y apunta a estudiar las siguientes variables:

- Edad y genero
- Tipo de consumidor
- Productos de mayor consumo
- Factores más importantes a la hora de la compra
- Motivos de compra
- Frecuencia de compra
- Forma de pago preferida
- Canal de distribución preferido

A continuación, se detallan los resultados más relevantes de la encuesta:

- **Edad, género y tipo de consumidor:**

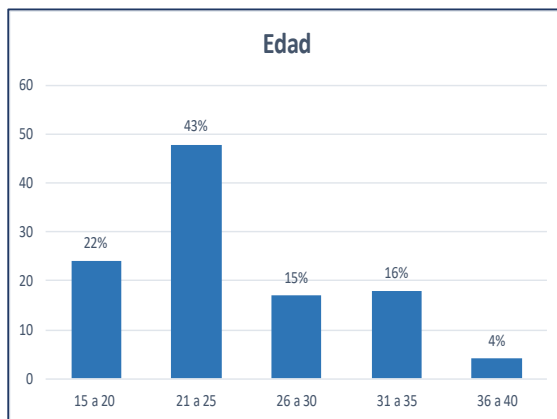
La mayoría de las personas encuestadas tienen un rango de edad de 21 a 25 años



(43%), le siguen las de 15 a 20 años (22%) y las de 31 a 35 años (16%), coincidente con los rangos etarios de la población más joven. También el 65% de los encuestados pertenece al género femenino y el 34% al género masculino.

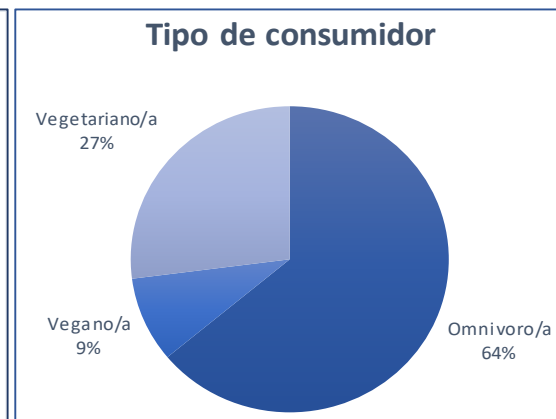
Y en cuanto al tipo de consumidor, la encuesta reveló que el 64% es omnívoro, mientras que el 27% es vegetariano y una proporción menor de los encuestados, el 9% es vegano.

Figura 2: Edad



Fuente: Elaboración propia

Figura 3: Tipo de consumidor



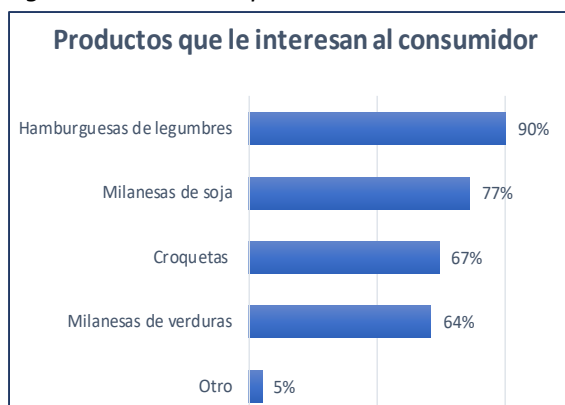
Fuente: Elaboración propia

- **Productos de mayor consumo y frecuencia de compra:**

La mayoría de los encuestados manifestó que los productos que más consumen o que más están interesados en consumir son las hamburguesas/medallones de legumbres (90%), las milanesas de soja (77%), croquetas veganas y/o vegetarianas (67%) y en menor medida, milanesas de vegetales (64%), por lo que se decidió elaborar las tres primeras categorías de productos.

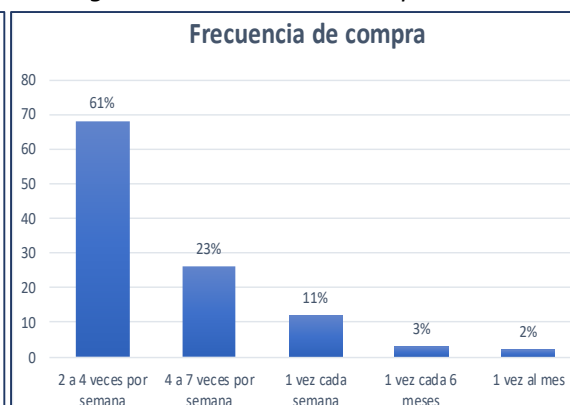
En cuanto a la frecuencia de compra de este tipo de productos, la mayoría de los encuestados, el 61% manifestó que compra entre 2 a 4 veces por semana, seguido por el 23% que compra entre 4 a 7 veces por semana.

Figura 4: Productos que le interesan al consumidor



Fuente: Elaboración propia

Figura 5: Frecuencia de compra



Fuente: Elaboración propia



- **Factores más importantes a la hora de la compra y motivos de elección de los productos:**

La mayoría de las personas encuestadas ubicaron como factor más importante a la hora de la compra, el sabor de los productos, seguido de la calidad, las propiedades nutricionales, el precio y la presentación (packaging) respectivamente.

Y en cuanto a los motivos por los que eligen el tipo de productos que venderá Veg Fud se destaca principalmente el hecho de que son acordes al estilo de vida de los consumidores, seguido del hecho de que son saludables y en tercer lugar se destaca la comodidad que implica adquirir este tipo de productos.

Figura 6: Motivos de la compra



Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Factores importantes a la hora de la compra



Fuente: Elaboración propia

- **Forma de pago y canal de distribución preferido:**

En cuanto a la forma de pago, el 97% de los encuestados manifestó que prefiere pagar en efectivo, el 43% con tarjeta de crédito y el 9% restante con tarjeta de débito, de manera que en Veg Fud se aceptaran los tres medios de pago mencionados.

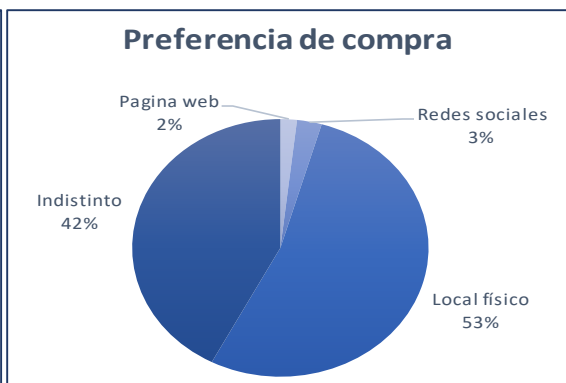
La mayor parte de los participantes (53%) prefiere comprar los productos en el local físico, mientras que al 42% le resulta indistinto adquirirlo en el local físico o por medio de internet

Figura 8: Medio de pago preferida



Fuente: Elaboración propia

Figura 9: Medio de compra preferido



Fuente: Elaboración propia



- **Características de los consumidores potenciales:**

En base a lo obtenido en la investigación de mercados, podemos definir las características del mercado objetivo al cual va dirigido nuestro negocio:

Los consumidores potenciales de los diferentes productos que venderá Veg Fud, son las personas de 16 a 40 años de edad que viven en la zona de San Isidro de Lules o en sus alrededores, que disponen de menos tiempo para cocinar y que buscan alimentos cada vez más saludables, naturales y sin conservantes. Estos clientes potenciales se pueden dividir en tres categorías:

- A. Flexitarianos: son el grupo más numeroso: lo integran quienes siguen una dieta principalmente vegetariana, pero con un consumo esporádico de carne, cualquiera sea la razón que los mueve a hacerlo. Esta dieta se refiere a una reducción parcial del consumo de carne y un mayor consumo de productos de origen vegetal.
- B. Vegetarianos: son aquellos que siguen una dieta basada en productos de origen vegetal, aunque consumen alimentos derivados de animales como los lácteos, huevos o miel.
- C. Veganos: Son aquellos que eliminan completamente el consumo de carne, pescado, lácteos, huevos y miel de su alimentación, centrándose en una dieta 100% vegetal.

- **Estimación de la demanda:**

A. Tamaño del mercado potencial: Para calcular el tamaño del mercado, se tomará en cuenta, el crecimiento proyectado de la población de la ciudad de San isidro de Lules para los próximos 5 años.

Los datos sobre las proyecciones de población realizadas por la Dirección de Estadística de la Provincia de Tucumán y la Secretaria de Estado de Gestión Pública para los próximos cinco años, se presentan a continuación:

Tabla 2: Población proyectada

| Proyeccion de la poblacion | | |
|----------------------------|---------------------|--------------------|
| Año | Tasa de crecimiento | Tamaño del mercado |
| 2021 | | 40.158 |
| 2022 | 2,07% | 40.988 |
| 2023 | 2,00% | 41.809 |
| 2024 | 2,06% | 42.668 |
| 2025 | 1,76% | 43.420 |
| 2026 | 1,96% | 44.270 |

Fuente: Dirección de Estadística de la Provincia de Tucumán

B. Mercado y demanda potencial:

- Para el cálculo del *mercado potencial*, se tomará en cuenta, el número de veganos, de vegetarianos y de flexitarianos. De acuerdo a datos proporcionados por un estudio encargado por la Unión Vegana Argentina y realizado por la empresa Kantar insight división, el 12% de la población de Argentina es vegana o vegetariana y el



12% se declara como flexitariano. De manera que, el mercado potencial proyectado para 5 años, se presenta a continuación:

Tabla 3: Mercado potencial

| | | N° de compradores potenciales | | | | |
|------------------------------|-----|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| N° de veganos / vegetarianos | 12% | 4.919 | 5.017 | 5.120 | 5.210 | 5.312 |
| N° de flexitarianos | 12% | 4.919 | 5.017 | 5.120 | 5.210 | 5.312 |

Fuente: Elaboración propia

- Para el cálculo de la *demanda potencial*, se considerará el n° de compradores potenciales para cada categoría de consumidor y el consumo per cápita de los productos.
- *Consumo per cápita*: En base a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, podemos asumir que los veganos y vegetarianos ven a consumir al menos 3 veces por semana el tipo de productos que vende Veg Fud. Y los flexitarianos van a consumir al menos 1 vez por semana un producto de este tipo.

Por lo tanto, la demanda potencial proyectada para cinco años, que puede ser satisfecha por nuestro negocio o por cualquier otro de este tipo, se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 4: Demanda potencial

| | Consumo per capita | Consumo potencial (unidades) | | | | |
|------------------------------|--------------------|------------------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Consumo veganos/vegetarianos | 3 uds/ semana | 708.266 | 722.455 | 737.304 | 750.296 | 764.983 |
| Consumo flexitarianos | 1 ud/ semana | 236.089 | 240.818 | 245.768 | 250.099 | 254.994 |
| Total | | 944.355 | 963.273 | 983.072 | 1.000.395 | 1.019.978 |

Fuente: Elaboración propia

4. Determinación de la Demanda Específica para el Proyecto

Se considera que durante el primer año de funcionamiento del negocio se trabajara a un 70% de la capacidad máxima estimada y la tasa de crecimiento anual en promedio considerada para este proyecto es de 3%, ésta es la tasa promedio a la que ha venido creciendo el sector de veganos y vegetarianos en nuestro país, de acuerdo a los estudios realizados por la Unión Vegana Argentina y se espera que continúe esta tendencia positiva.

Por lo tanto, la demanda específica para el proyecto, discriminada por producto, se presenta a continuación:

Tabla 5: Demanda específica para el proyecto

| Demanda proyectada en unidades | Periodo | | | | | |
|--------------------------------|---------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hamburguesas | | 14.676 | 15.305 | 15.934 | 16.563 | 17.192 |
| Milanesas | | 8.806 | 9.183 | 9.561 | 9.938 | 10.315 |
| Croquetas | | 5.871 | 6.122 | 6.374 | 6.625 | 6.877 |
| Total | | 29.353 | 30.611 | 31.869 | 33.127 | 34.385 |

Fuente: Elaboración propia



5. Análisis de la Competencia

Para el mercado competidor, se decidió realizar un análisis de las 5 fuerzas de Porter, mediante el cual se pretende identificar cuáles son las debilidades y fortalezas de la industria, como posicionar a la empresa de forma que sus capacidades le proporcionen la mejor defensa de las fuerzas competitivas, también le permite predecir hasta cierto punto la rentabilidad potencial de la industria y determinar el potencial del negocio:

1. Amenaza de nuevos competidores: Las barreras de entrada a este mercado son bajas, ya que no se requieren grandes inversiones de capital, no hay necesidad de inversiones significativas en plantas de producción, cualquier persona puede iniciar sus operaciones en su propia casa con recursos con los que ya cuenta. En cuanto a los costos, si bien las grandes empresas establecidas en el mercado poseen ventajas de costos debido a la producción y distribución a mayor escala, estos no son difíciles de equiparar por un novato en el largo plazo. La diferenciación del producto es baja. El acceso a los canales de distribución no es demasiado importante en este sector, ya que se puede vender dentro del propio local, sin necesidad del uso de canales de distribución. Tampoco se trata de una industria regulada por lo que no hay políticas gubernamentales que restrinjan el ingreso.

Intensidad de la fuerza: Fuerte

2. Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que el negocio no contará con muchos proveedores importantes, hay una amplia disponibilidad de ellos en el mercado para elegir y no se trata de productos diferenciados o difíciles de conseguir en el mercado, por lo que el costo de cambio de proveedor es bajo.

Intensidad de la fuerza: Débil

3. Amenaza de productos sustitutos: Existen en el mercado una gran variedad de sustitutos de los productos de Veg Fud. Se consideran como posibles sustitutos opciones como: cocinar en casa, comprar comida vegetariana / vegana del día en locales gastronómicos, medallones de otras variedades, Nuggets, embutidos, etc. Todos los alimentos disponibles aptos para vegetarianos y/o veganos.

Intensidad de la fuerza: Fuerte

4. Poder de negociación de los compradores: el poder de negociación de los compradores según el volumen de ventas es muy bajo, ya que se trata de consumidores que adquieren este tipo de productos para su consumo final. La diferenciación de los productos es baja por lo que el costo de cambio para los compradores es mínimo y hay una gran disponibilidad de sustitutos de ellos en el mercado lo cual podría aumentar su poder de negociación.

Intensidad de la fuerza: moderada

5. Rivalidad entre competidores existentes: El número de competidores directos en la zona de Lules es bajo, no hay negocios que se dediquen a la producción y comercialización de alimentos vegetarianos y veganos congelados, pero, sin embargo, es posible encontrar algunos de estos productos que fabrican grandes empresas como granja del sol en los supermercados.

Intensidad de la fuerza: débil



6. Análisis de Precios

Para la determinación del precio de los productos se tendrá en cuenta:

- Los costos de producción, distribución y venta de los productos más una tarifa justa de utilidades por el esfuerzo que realizó el negocio y los riesgos que asumió.
- Los precios, estrategias y ofertas de mercado de los competidores.

En base a estas dos variables, los posibles precios a cobrar para el primer periodo se detallan a continuación:

Tabla 6: Precios

| Descripción | Unidades por paquete | Peso en gramos | Precio |
|---|----------------------|----------------|-----------|
| Hamburguesas de lentejas y arroz yamani | 4 | 400 | \$ 200,00 |
| Hamburguesas de garbanzos y calabaza | 4 | 400 | \$ 180,00 |
| Hamburguesas de porotos | 4 | 400 | \$ 180,00 |
| Milanesas de soja con espinaca | 4 | 400 | \$ 200,00 |
| Croquetas de papa y queso | 14 | 350 | \$ 180,00 |
| Croquetas de calabaza y queso | 14 | 350 | \$ 180,00 |
| Croquetas de espinaca y queso | 14 | 350 | \$ 180,00 |

Fuente: Elaboración propia

Luego se verificará en el estudio económico y financiero que el precio de venta de cada producto este dentro de estos parámetros.

7. Análisis del Sistema de Comercialización

- Definición de los canales de comercialización y distribución:** Se utilizará un canal de distribución directo, ya que el negocio venderá directamente a los consumidores finales, sin intermediarios, en el local físico, online, por teléfono o a través de redes sociales y se realizan envíos a domicilio o retiros del punto de venta.
- Márgenes de ingresos:** no se fijará un margen porcentual de ingresos a priori. Se va a partir de los precios objetivos y se espera que estos absorban los costos y generen resultados positivos.
- Sistema de ventas y de pagos de los clientes:** Los productos se venderán de contado, recibiendo como medio de pago, efectivo, ya sea en el local o a través de mercado pago con tarjetas de débito, tarjeta de crédito o transferencias.
- Sistema de publicidad y promoción:** La promoción estará orientada a dar a conocer la propuesta de valor del negocio, construir una imagen y reputación de marca, posicionarla y aumentar la elección de los productos de Veg Fud por parte del cliente.

Las acciones de marketing que se seguirán se detallan a continuación:

- Marketing tradicional:** Se realizará una campaña de promoción a través de las radios locales de la ciudad de San Isidro de Lules y carteles publicitarios afuera del local y en distintos puntos de la ciudad. También se participará de las ferias de



emprendedores que organiza la municipalidad de la ciudad.

- b. *Marketing no tradicional*: Se trabajará en las redes sociales Instagram y Facebook para promocionar el negocio, utilizando distintas herramientas que las mismas ofrecen, como las historias y las publicaciones pagas, se realizarán publicaciones donde se presentarán los beneficios de los productos, las características nutricionales y recetas periódicas.

También se trabajará en el sitio web del negocio para ayudar con el posicionamiento y la manifestación de la visión, misión y valores fundamentales del negocio.

III. EL ESTUDIO TECNICO

1. Necesidades de Materia Primas:

A continuación, se describen las materias primas necesarias para la elaboración de los productos, los estándares de consumo considerando lotes de productos y la cuantificación de las necesidades:

Tabla 3: Necesidades de materia prima

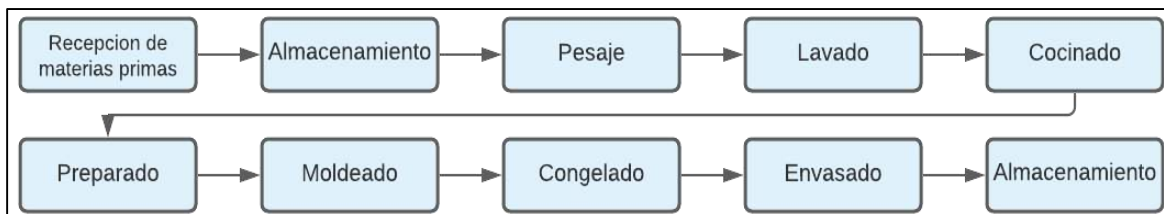
| Materia prima | Hamburguesas | | Milanesas | | Croquetas | | Totales | |
|-----------------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|----------------------|--------------------|
| | Consumo (gr/ml) | Costo total | Consumo (gr/ml) | Costo total | Consumo (gr/ml) | Costo total | Consumo total por MP | Costo total por MP |
| Lentejas | 300 | \$ 118,80 | - | \$ - | - | \$ - | 300 | \$ 118,80 |
| Arroz yamani integral | 400 | \$ 104,00 | - | \$ - | - | \$ - | 400 | \$ 104,00 |
| Garbanzos | 350 | \$ 80,50 | - | \$ - | - | \$ - | 350 | \$ 80,50 |
| Porotos | 400 | \$ 118,80 | - | \$ - | - | \$ - | 400 | \$ 118,80 |
| Soja | - | \$ - | 500 | \$ 81,00 | - | \$ - | 500 | \$ 81,00 |
| Quinoa | 300 | \$ 150,00 | - | \$ - | - | \$ - | 300 | \$ 150,00 |
| Espinaca | 1 | \$ 65,00 | 1 | \$ 65,00 | 1 | \$ 65,00 | 2 | \$ 195,00 |
| Cebolla | 275 | \$ 22,00 | - | \$ - | 50 | \$ 4,00 | 325 | \$ 26,00 |
| Zanahoria | 100 | \$ 8,00 | - | \$ - | - | \$ - | 100 | \$ 8,00 |
| Calabaza | 200 | \$ 20,83 | - | \$ - | 250 | \$ 26,04 | 450 | \$ 46,88 |
| Perejil | 2 | \$ 15,00 | 1 | \$ 5,00 | 1 | \$ 12,50 | 3 | \$ 32,50 |
| Cebolla de verdeo | 60 | \$ 14,40 | - | \$ - | - | \$ - | 60 | \$ 14,40 |
| Morrón | 50 | \$ 10,00 | - | \$ - | - | \$ - | 50 | \$ 10,00 |
| Ajo | 35 | \$ 19,09 | 10 | \$ 5,45 | 10 | \$ 15,00 | 55 | \$ 39,55 |
| Tomates secos | 50 | \$ 15,00 | - | \$ - | - | \$ - | 50 | \$ 15,00 |
| Papa | - | \$ - | - | \$ - | 300 | \$ 20,00 | 300 | \$ 20,00 |
| Queso | - | \$ - | - | \$ - | 300 | \$ 171,00 | 300 | \$ 171,00 |
| Harina (avena, arroz, etc.) | 270 | \$ 23,69 | 100 | \$ 8,77 | 450 | \$ 39,48 | 820 | \$ 71,95 |
| Especias | 20 | \$ 18,00 | 5 | \$ 4,50 | 15 | \$ 13,50 | 40 | \$ 36,00 |
| Sal | 120 | \$ 6,96 | 30 | \$ 1,74 | 90 | \$ 5,22 | 240 | \$ 13,92 |
| Mix de semillas | 15 | \$ 7,20 | - | \$ - | - | \$ - | 15 | \$ 7,20 |
| Leche vegetal | - | \$ - | 120 | \$ 15,60 | 540 | \$ 70,20 | 660 | \$ 85,80 |
| Aceite / rocío vegetal | 200 | \$ 28,85 | 50 | \$ 7,21 | 150 | \$ 21,64 | 400 | \$ 57,69 |
| Pan rallado | - | \$ - | 150 | \$ 27,00 | 180 | \$ 32,40 | 330 | \$ 59,40 |
| Costo MP por lote | | \$ 846,12 | | \$ 221,28 | | \$ 495,98 | | |

Fuente: Elaboración propia



A través del siguiente diagrama de flujo se muestran las distintas etapas que formaran parte del proceso productivo:

Figura 12: Proceso de producción



Fuente: Elaboración propia

- **Descripción del proceso de producción:**

1. **Recepción y almacenamiento de la materia prima y envases:** Los envases y materias primas recibidas deben inspeccionarse para verificar que cumplan con todas las especificaciones correspondientes (características, cantidades, fechas de vencimiento, etc.) y deben almacenarse en el depósito preparado para tal fin, en los lugares apropiados e indicados para cada una.
2. **Pesaje y lavado:** Las materias primas que se van a utilizar se retiran del depósito y se trasladan hacia la zona de producción, allí se pesan con una balanza para separar las proporciones que se van a utilizar en cada lote de productos. Una vez pesadas las legumbres y el resto de las materias primas, se vierten en recipientes para el lavado, con la finalidad de eliminar suciedades e impurezas que pudieran tener. Luego del lavado, las legumbres y los granos se vierten en otros recipientes y se ponen en remojo con el fin de que vayan incorporando agua y se comiencen a hidratar, así el tiempo de cocción requerido será menor. Se mantendrán en remojo entre 8 y 10 horas.
3. **Cocinado y preparado:** Las legumbres se cocinan con el agua en remojo durante una hora aproximadamente, luego se escurren para eliminar el agua y se procesan para facilitar su unión. De forma paralela se realiza la mezcla de las verduras y demás ingredientes para posteriormente mezclar ambas preparaciones.
4. **Moldeado y congelado:** Con la mezcla que se obtiene luego del preparado, se forman las hamburguesas, milanesas y croquetas. Una vez elaborados estos productos se colocan en placas de acero inoxidable apilados y separados por un film separador para su posterior congelación.
5. **Envasado y almacenamiento:** Una vez congelados los productos, se procede al envasado y se forman los paquetes de cada uno. Una vez formados los paquetes de cada producto, se almacenan en el depósito de productos terminados para su posterior venta.

- **Nivel de capacidad:**

La capacidad máxima o teórica, calculada en unidades en este caso, es el nivel máximo en el que puede operar el negocio si los dos trabajadores prestan sus servicios de lunes a viernes, 8 horas diarias y 4 horas los días sábados, sin tomar en cuenta los días



feriados, los imprevistos y las paradas normales durante la jornada laboral, es decir trabajando al 100% del tiempo total disponible y en condiciones de máxima eficacia en el aprovechamiento de los recursos existentes. En cambio, la capacidad normal si considera las paradas normales durante las cuales no se produce ningún bien, se estima que esta capacidad normal representa el 70% de la capacidad máxima.

Tabla 4: Capacidad en unidades

| | Hamburguesas | Milanesas | Croquetas |
|--|---------------|--------------|---------------|
| Horas hombre semanales | 84 | 84 | 84 |
| Horas hombre anuales | 4032 | 4032 | 4032 |
| % de las horas totales por producto | 50% | 30% | 20% |
| Horas hombre destinadas a cada producto | 2016 | 1210 | 806 |
| Tiempo de producción por unidad (hs) | 0,125 | 0,125 | 0,05 |
| Capacidad máxima anual (unidades) | 16.128 | 9.677 | 16.128 |
| Capacidad normal anual (unidades) | 11.290 | 6.774 | 11.290 |

Fuente: Elaboración propia

3. Necesidades de maquinaria y equipo

- **Descripción de la maquinaria y equipo requerido:** a continuación, se describe la maquinaria, el equipo, los muebles y los utensilios requeridos para la puesta en marcha del negocio:

Tabla 5: Maquinaria, equipo, muebles y utensilios requeridos

| Maquinaria, equipo, muebles y utensilios | | | |
|---|----------|----------------|----------------------|
| Descripción | Cantidad | Costo unitario | Costo total |
| Maquina selladora cortadora de bolsas 40 cm | 1 | \$ 5.000,00 | \$ 5.000,00 |
| Procesadora de alimentos | 1 | \$ 10.500,00 | \$ 10.500,00 |
| Balanza de cocina | 1 | \$ 4.231,00 | \$ 4.231,00 |
| Freezer (300 lts) | 1 | \$ 60.000,00 | \$ 60.000,00 |
| Mesa de acero inoxidable | 1 | \$ 9.000,00 | \$ 9.000,00 |
| Estanterias metalicas | 2 | \$ 4.890,00 | \$ 9.780,00 |
| Mostrador | 1 | \$ 11.000,00 | \$ 11.000,00 |
| Escritorio para oficina | 1 | \$ 8.000,00 | \$ 8.000,00 |
| notebook | 1 | \$ 39.000,00 | \$ 39.000,00 |
| Impresora tickets | 1 | \$ 5.200,00 | \$ 5.200,00 |
| Utensilios de cocina | | | \$ 29.148,00 |
| TOTAL | | | \$ 190.859,00 |

Fuente: elaboración propia



4. Edificios e Instalaciones:

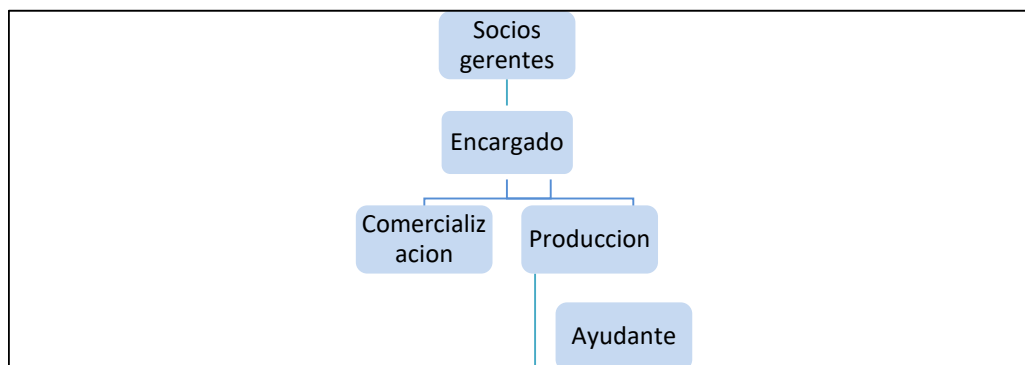
Las instalaciones donde se desarrollará el emprendimiento se encuentran ubicadas en la ciudad de San Isidro de Lules, más precisamente en la zona céntrica, debido a que se cuenta con un local comercial sin uso en el lugar de residencia de una de las emprendedoras. Anteriormente dicho local había sido utilizado para la ubicación de una pollería y pescadería por lo que cumple con todos los requisitos sanitarios requeridos para este tipo de negocios y se encuentra en buen estado de conservación. Las dimensiones del local se estiman en 34 metros cuadrados, cuenta con dos ambientes y 1 baño.

IV. EL ESTUDIO ORGANIZACIONAL

La estructura del negocio se dividirá de la siguiente forma:

- a. **Área directiva/administrativa:** Esta área estará a cargo de una de las socias fundadoras de Veg Fud (socia A) y va a tener como funciones principales, la toma de decisiones estratégicas del negocio, la planificación de las metas futuras y de las actividades a realizar para alcanzarlas, se va a encargar de la organización de las tareas, la medición del desempeño, los ingresos y egresos de personal y demás tareas administrativas como la gestión de las relaciones con los proveedores, compras, pagos, cobranzas, supervisión de los gastos, etc.
- b. **Área de producción / operaciones:** Las funciones correspondientes a esta área serán realizadas por la socia B y un ayudante, y tienen que ver con la transformación de las materias primas en productos terminados. Comprende todo lo relacionado con la planificación y control de la producción, abastecimiento, fabricación y control de calidad.
- c. **Área comercial:** Esta área se va a encargar de dar a conocer los productos que comercializa la empresa a través de campañas de publicidad y de promoción, se va a encargar de detectar cambios en el mercado y en las necesidades de los consumidores, también de la entrega de los productos a los clientes y de la gestión de las relaciones con estos. La realización de estas tareas también estará a cargo de la socia A.

Figura 13: Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia



V. EL ESTUDIO LEGAL

El negocio se organizará bajo el régimen simplificado para pequeños contribuyentes (monotributo), cumpliendo con todos los requisitos de la ley 26.565 y sus reglamentaciones, en la categoría inicial para luego proceder conforme crece el negocio, con las re categorizaciones correspondientes, en la actividad que corresponda.

Se deberán revisar y cumplir con las resoluciones de AFIP sobre la emisión de comprobantes y en caso de tener empleados en relación de dependencia, se debe realizar la inscripción correspondiente como empleador e ingresar los aportes y contribuciones de los empleados a través del Régimen General de Empleadores de AFIP.

A nivel provincial y municipal, se debe cumplir con los regímenes tributarios correspondientes: ingresos brutos y salud pública en la provincia y tributo económico municipal (TEM), publicidad y propaganda, en el municipio. Además, también se debe tener en cuenta el Código Alimentario Argentino (ley 18.284): las disposiciones higiénico – sanitarias, bromatológicas, y de identificación comercial. Este código establece las normas que deben cumplir las personas físicas o jurídicas, los establecimientos y los productos que en ellos se producen, elaboran y comercializan. También se debe tener en cuenta la Ley provincial de Control Bromatológico, ley 7.551 relativos a la obtención de la habilitación comercial del establecimiento, la inscripción en el registro nacional de establecimientos (RNE) y el registro de los productos a elaborar.

VI. EL ESTUDIO ECONOMICO

1. Ingresos proyectados:

Los ingresos estimados discriminados por producto, calculados de acuerdo a la demanda proyectada y a los precios pretendidos, se presentan a continuación:

Tabla 6: Ingresos proyectados

| Ingresos proyectados | Periodo | | | | | |
|----------------------|-----------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| | Precio promedio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hamburguesas | \$ 250,00 | \$ 917.280,00 | \$ 956.592,00 | \$ 995.904,00 | \$ 1.035.216,00 | \$ 1.074.528,00 |
| Milanesas | \$ 220,00 | \$ 484.323,84 | \$ 505.080,58 | \$ 525.837,31 | \$ 546.594,05 | \$ 567.350,78 |
| Croquetas | \$ 220,00 | \$ 86.102,02 | \$ 89.792,10 | \$ 93.482,19 | \$ 97.172,28 | \$ 100.862,36 |
| Total | | \$ 1.487.705,86 | \$ 1.551.464,68 | \$ 1.615.223,50 | \$ 1.678.982,32 | \$ 1.742.741,15 |

Fuente: Elaboración propia

2. Costos proyectados:

En el caso de “Veg Fud” los costos se clasifican en costos variables y fijos. Entre los variables se encuentran la materia prima y lo necesario para el empaquetado de los productos, entre los fijos se encuentran todos los demás costos necesarios para el funcionamiento del negocio, como el alquiler del local y los servicios públicos. A continuación, se detallan los mismos:



- **Costos variables:**

Tabla 7: Costos variables proyectados

| Costos variables | | | | | |
|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Conceptos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Materia prima | \$ 524.186,89 | \$ 546.652,04 | \$ 569.117,19 | \$ 591.582,34 | \$ 614.047,50 |
| Bolsas para empaque | \$ 15.654,91 | \$ 16.325,84 | \$ 16.996,76 | \$ 17.667,69 | \$ 18.338,61 |
| Etiquetas | \$ 37.571,79 | \$ 39.182,01 | \$ 40.792,23 | \$ 42.402,45 | \$ 44.012,67 |
| Total | \$ 577.413,59 | \$ 602.159,88 | \$ 626.906,18 | \$ 651.652,48 | \$ 676.398,77 |

Fuente: Elaboración propia

- **Costos fijos:**

Tabla 8: Costos fijos proyectados

| Costos fijos | | | | | |
|------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Conceptos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Alquiler del local comercial | \$ 264.000 | \$ 295.680 | \$ 331.162 | \$ 370.901 | \$ 415.409 |
| Publicidad | \$ 40.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 |
| Servicios publicos | \$ 19.200 | \$ 19.200 | \$ 19.200 | \$ 19.200 | \$ 19.200 |
| Sueldos | \$ 374.435 | \$ 374.435 | \$ 374.435 | \$ 374.435 | \$ 374.435 |
| Total | \$ 697.635 | \$ 719.315 | \$ 754.797 | \$ 794.536 | \$ 839.045 |
| Costos totales | \$ 1.275.048,99 | \$ 1.321.475,28 | \$ 1.381.703,18 | \$ 1.446.188,87 | \$ 1.515.443,28 |

Fuente: Elaboración propia

3. Cuantificación de la inversión requerida

Las emprendedoras consideraron que poseen los fondos suficientes para hacer frente a los desembolsos iniciales de la inversión. Es por ello que se decidió realizar el estudio sin considerar financiamiento externo, todas las inversiones serán financiadas con capital propio.

Tabla 9: Inversión en activos fijos

| Descripción | Cantidad | Precio unitario | Inversión | Vida útil (años) | Amortización anual | Valor residual |
|---------------------------------------|----------|-----------------|----------------------|------------------|---------------------|--------------------|
| Maquina selladora cortadora de bolsas | 1 | \$ 5.000,00 | \$ 5.000,00 | 10 | \$ 500,00 | \$ 2.500,00 |
| Procesadora de alimentos | 1 | \$ 10.500,00 | \$ 10.500,00 | 10 | \$ 1.050,00 | \$ 5.250,00 |
| Balanza de cocina | 1 | \$ 4.231,00 | \$ 4.231,00 | 10 | \$ 423,10 | \$ 2.115,50 |
| Freezer (300 lts) | 1 | \$ 60.000,00 | \$ 60.000,00 | 10 | \$ 6.000,00 | \$30.000,00 |
| Mobiliario y otros equipos | | | \$ 42.980,00 | 10 | \$ 4.298,00 | \$21.490,00 |
| Gastos pre - operativos | | | \$ 29.148,00 | | | |
| Total | | | \$ 151.859,00 | | \$ 12.271,10 | \$61.355,50 |

Fuente: Elaboración propia



- Dentro del mobiliario y otros equipos se incluyen: mesa de acero inoxidable, mostrador, escritorio y estanterías metálicas.
- Dentro de los gastos pre – operativos se incluyen utensilios y otras herramientas de cocina, como moldes, bandejas placa de aluminio, ollas, bowls, etc.

- **Inversión en capital de trabajo:**

El capital de trabajo se refiere a los recursos económicos con los que cuenta el negocio en el corto plazo para llevar a cabo sus operaciones. Para determinarlo, se utilizó la siguiente formula:

$$ICT = \frac{Ca}{365} * Nd = \frac{\$1.275.049}{365} * 15 = \$52.399,27$$

Donde:

ICT = inversión en capital de trabajo

Ca = costo anual

Nd = días de desfase (Se estima que el periodo de recuperación es el siguiente: 7 días en promedio desde que se compra la materia prima hasta que los productos están terminados, 7 días en promedio para la comercialización y 1 día en promedio para la cobranza, ya que solo se vende de contado)

*El capital de trabajo se recupera en su totalidad al final del quinto periodo.

4. Estimación de los flujos de caja por período durante el ciclo de vida del proyecto

Teniendo en cuenta la información que se obtuvo en apartados anteriores, se presenta el flujo de efectivo proyectado para este negocio.

Figura 14: Flujos de fondo proyectados

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ingresos | | \$ 1.487.705,86 | \$ 1.551.464,68 | \$ 1.615.223,50 | \$ 1.678.982,32 | \$ 1.742.741,15 |
| Costos variables | | \$ 577.413,59 | \$ 602.159,88 | \$ 626.906,18 | \$ 651.652,48 | \$ 676.398,77 |
| Costos fijos | | \$ 697.635,40 | \$ 719.315,40 | \$ 754.797,00 | \$ 794.536,39 | \$ 839.044,51 |
| Monotributo | | \$ 65.008,56 | \$ 65.008,56 | \$ 65.008,56 | \$ 65.008,56 | \$ 65.008,56 |
| Amortización anual | | \$ 12.271,10 | \$ 12.271,10 | \$ 12.271,10 | \$ 12.271,10 | \$ 12.271,10 |
| SUBTOTAL ANTES DE IMPUESTOS | | \$ 135.377,21 | \$ 152.709,73 | \$ 156.240,66 | \$ 155.513,79 | \$ 150.018,20 |
| Impuesto a las ganancias | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| SUBTOTAL DESPUES DE IMPUESTOS | | \$ 135.377,21 | \$ 152.709,73 | \$ 156.240,66 | \$ 155.513,79 | \$ 150.018,20 |
| Amort anual | | \$ 12.271,10 | \$ 12.271,10 | \$ 12.271,10 | \$ 12.271,10 | \$ 12.271,10 |
| Inversión en activo fijo | \$ 151.859,00 | | | | | |
| Inversión en activo de trabajo | \$ 52.399,27 | | | | | |
| Valor residual activo fijo | | | | | | \$ 61.355,50 |
| Valor residual de activo de trabajo | | | | | | \$ 52.399,27 |
| FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO | -\$ 204.258,27 | \$ 147.648,31 | \$ 164.980,83 | \$ 168.511,76 | \$ 167.784,89 | \$ 276.044,07 |
| FLUJO DE FONDOS DEL INVERSOR | -\$ 204.258,27 | \$ 147.648,31 | \$ 164.980,83 | \$ 168.511,76 | \$ 167.784,89 | \$ 276.044,07 |

Fuente: elaboración propia



VII. LA EVALUACION FINANCIERA

1. Análisis de rentabilidad:

| | |
|-------------------------------|----------------------|
| VAN PROYECTO (37%) | \$ 161.775,41 |
| VAN INVERSONISTA (37%) | \$ 161.775,41 |
| TIR PROYECTO | 75% |
| PRI | 2 |
| PRID | 3 |
| IR | 1,79 |

El valor actual neto (VAN) del proyecto calculado con una tasa de descuento del 37% es de \$161.775,41, este al ser un valor positivo, indica que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero, ya que el valor actual de los flujos de caja es mayor al desembolso inicial.

Analizando el proyecto con la tasa interna de retorno (TIR), ésta también nos indica que es viable, ya que es mayor que la tasa de descuento utilizada para descontar los flujos de fondos futuros del proyecto.

De acuerdo a lo que nos indica el periodo de recupero de la inversión (PRI), la misma se recupera en el segundo periodo y teniendo en cuenta el periodo de recuperación descontado (PRID), la inversión se recupera recién en el tercer periodo.

Y por último con respecto a el índice de rentabilidad, al ser mayor que uno, también nos indica que el proyecto es viable.

En conclusión, dado los indicadores ($TIR >$ tasa de descuento; $VAN > 0$; $IR > 1$), el proyecto es rentable.

VIII. CONCLUSIONES FINALES:

Luego de haber analizado las tendencias globales actuales hacia un mayor consumo de alimentos de origen vegetal, en el cual nuestro país no estuvo ajeno, la idea de este proyecto resulta atractiva, ya que está dirigido hacia un segmento de mercado que no está totalmente consolidado ni desarrollado localmente y que muestra una tendencia creciente en estos últimos años. Además, no se han identificado competidores directos y es posible acceder sin dificultades a las materias primas necesarias y a una variedad de proveedores que no tienen mucho poder de negociación.

En el estudio de mercado se pudo identificar la intensidad de las fuerzas de la industria que impactan sobre el futuro negocio, se pudo identificar el mercado objetivo, el cual



está formado por mujeres y hombres de San Isidro de Lules, cuyo rango etario va desde los 21 a los 25 años que consumen alimentos de origen vegetal y consideran como factor más importante a la hora de la compra de este tipo de productos, el sabor. Se clasifico a los consumidores en tres categorías: veganos, vegetarianos y flexitarianos. Se pudo concluir que la propuesta de este negocio tendría una aceptación alta entre los consumidores mencionados anteriormente, con una frecuencia de consumo de tres veces por semana en el caso de los veganos/vegetarianos y de por lo menos una vez por semana en el caso de los flexitarianos. La propuesta de valor de Veg Fud sería la elaboración y comercialización de alimentos veganos/vegetarianos congelados, sabrosos, saludables, sin conservantes y de una excelente relación precio / calidad.

El estudio técnico permitió identificar todos los aspectos técnicos, como las necesidades de materia prima, las necesidades de equipos, mobiliario y utensilios necesarios para la puesta en marcha del negocio, permitió estimar la capacidad máxima y normal y definir el proceso productivo.

Este tipo de negocios no requiere de grandes inversiones de capital, ya que no cuenta con procesos muy complejos, tampoco de tecnologías de producción avanzadas, ni muchos colaboradores.

El análisis económico – financiero demostró la viabilidad del proyecto al utilizarse herramientas como el VAN, la TIR, el IR, el PRI y el PRID que demostraron que resulta factible y rentable utilizar el local comercial disponible en una ubicación estratégica, para la producción y comercialización de alimentos veganos / vegetarianos congelados en la ciudad de San Isidro de Lules.

Finalmente, para dar inicio a las operaciones del negocio se necesita una inversión inicial de \$204.258,27 a ser financiada con recursos propios de las emprendedoras y que, de acuerdo a las estimaciones realizadas, dicha inversión se podrá recuperar en el periodo de dos años.

7. BIBLIOGRAFIA

- Benninga, S. (2015). *Principios de finanzas con Excel 1° edición*. Antequera, España: IC editorial
- Brealey, R., Myers, S., y Franklin, A. (2010). *Principios de finanzas corporativas 9° edición*. México D.F, México: McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A.
- Chaise, R. (2018). *Administración de operaciones, producción y cadena de suministro 15° edición*. México D.F, México: McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A
- Draier, E. Huarte, J. Lebediker, A. Méndez, A. Pertega, G. Corigliano, M. Villanueva, J. Sicardi, J. Spina, M. y Vicchi, A. (2013). *Claves para emprender. Conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto*. Buenos Aires, Argentina: Ministerio de desarrollo económico del gobierno de la ciudad de Buenos Aires
- Freire, A. (2004). *Pasión por emprender*. Buenos Aires, Argentina: Aguilar.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Editorial: Deusto.



-
- Hansen, D. y Mowen, M. (2007). *Administración de costos: contabilidad y control 5° edición*. México DF, México: Cengage Learning editores, S.A.
 - Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación 6° edición*. México D.F, México: McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A.
 - Hernández, A. (2005). *Formulación y evaluación de Proyectos de Inversión para principiantes*. Editorial ECAFSA, España
 - Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhorta, M. (2008). *Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor 8° edición*. México DF, México: Pearson Educación de México S.A.
 - Kotler, P. y Armstrong G. (2013). *Fundamentos de Marketing 11° edición*. México, Pearson Educación, S.A.
 - Miranda, Juan J. (2014). *Gestión de proyectos 7° edición*. Bogotá, Colombia: MM editores.
 - Moreno, C., Miguel, I. (Julio, 2021). Veggie: un negocio destinado a prosperar. *Revista Alimentos Argentinos. Edición n° 78*. Recuperado desde: http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/Revista/AA_78.pdf
 - Thompson, A., Peteraf M., Gamble J. y Strickland A. (2014). *Administración estratégica 19° edición*. México D.F, México: McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A.
 - Ross, S., Westerfield, R. y Jaffe, J. (2012). *Finanzas corporativas 9° edición*. México D.F, México: McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A.