

-MBA SAB 18-



PLAN DE NEGOCIOS

PROYECTO NATU PET

ALUMNO: MIRALL HERNAN

TUTOR: MARIANO CAMPILLO

BS.AS. 2020

INDICE

1. SUMARIO EJECUTIVO.....	3
Producto.....	3
Competencia y clientes.....	3
Ventajas de la deshidratación.....	3
Objetivos.....	3
Aspectos financieros.....	4
2. LA INDUSTRIA.....	5
Segmento/sector.....	5
Competencia local.....	6
El negocio en el mundo.....	10
3. OFERTA.....	15
Productos y servicios.....	15
Marca.....	16
Empaque.....	17
Garantías.....	17
Precio.....	17
¿En qué consiste la deshidratación?.....	18
Ventajas de la deshidratación.....	18
Diferencias con otros tipos de conservación.....	19
Preguntas Frecuentes.....	20
Análisis FODA por segmento de competidores.....	21
Fuerzas de Porter.....	22
Benchmarking interno.....	24
Modelo de Mintzberg.....	27
CANVAS.....	28
4. MERCADO.....	33
Entorno Macro.....	33
Entorno Micro.....	35
Aprendizajes externos.....	35
Segmentación y targeting.....	36
Precio.....	37
Objetivos.....	37
key Issues.....	38
Escalas de producción.....	39
Demanda.....	39
Mix de productos.....	40
Nice to have.....	41

Investigación de mercado	41
5. MARKETING.....	46
Posicionamiento y Brand character	46
Estrategia central de Marketing.....	46
Estrategia de soporte: El producto.....	46
Publicidad.....	47
6. PLAN OPERACIONAL	53
Recursos físicos y económicos.....	53
¿Se puede fabricar el producto?	54
Centro de operaciones	54
Diseño y layout de la empresa	56
Proceso de producción.....	56
Productos, costos y escalas de producción.....	58
Tecnología	58
Logística y distribución	59
7. PLAN ORGANIZACIONAL.....	60
Visión, misión y valores	60
Objetivos	60
Socios y management.....	61
Personal	62
Consultoría y Asesoramiento.....	64
Forma legal	65
Resumen de gastos	67
8. FINANZAS	69
Capital inicial.....	69
Sustento del financiamiento.....	69
Beneficios de la inversión.....	70
Escenario planteado (moderado).....	70
Ratios.....	74
Escenario optimista	76
9. ANEXOS	78

1. SUMARIO EJECUTIVO

Producto

El producto que se ofrecerá en el mercado es un ALIMENTO DESHIDRATADO PARA MASCOTAS, específicamente y al menos con fines académicos, destinado a PERROS.

De esta manera se le brindará al cliente una solución de alimentación para perros que consiste en un preparado de alimentos naturales deshidratados (carnes, vegetales, frutas, cereales y legumbres), sin conservantes ni químicos, privilegiando una dieta sana y equilibrada.

Consisten en 2 variedades de recetas, principalmente diferenciadas por los ingredientes utilizados en la fórmula de cada una: Natu Pet Regular y Natu Pet Black Label, este último con mayor presencia de proteínas de carnes rojas.

Competencia y clientes

El mercado de los productos deshidratados para mascotas, sobre todo en Argentina, NO se encuentra explotado. Las primeras marcas con mayor presencia ofrecen alimentos balanceados o piensos compuestos pero NO deshidratados. Esos productos ofrecidos solo constituyen compuestos elaborados para animales que según la normativa legal "son las mezclas de productos de origen vegetal o animal en su estado natural, frescos o conservados, o de sustancias orgánicas o inorgánicas, contengan o no aditivos, que estén destinados a la alimentación animal por vía oral en forma de alimentos completos o de tipo complementario".

Existe una tendencia mundial a la alimentación sin químicos, privilegiando la salud de las mascotas por lo que se cree sin duda hay una clientela potencial en crecimiento.

En la Argentina, la cantidad total de hogares que tienen al menos un perro o gato asciende a 12.400.000 y aumenta.

En 2019 el mercado de alimentación de mascotas en conjunto facturó cerca de \$50.000 millones.

Ventajas de la deshidratación

Conserva alimentos durante años, se mantienen todas las propiedades nutricionales de los alimentos, sabores más intensos al concentrarse, menor espacio de almacenaje, manipulación y transporte.

Objetivos

- Share de 1,38% en 5 años
- Posicionar la marca Natu Pet en el segmento premium seleccionado
- Obtener una red de veterinarias y pet shops de 200 puntos de ventas
- Generar una metodología de trabajo que garantice un capital de trabajo positivo a partir del segundo semestre.

Aspectos financieros

La inversión inicial estimada será de \$6,6M financiada 50% por capital propio y 50% por financiación externa de inversores.

Como indicadores más relevantes podemos mencionar: Retorno 33% anual mediante interés; NPV 5 años \$10,6M; TIR 5 años 80%; Payback 20 meses; punto de equilibrio en \$3,5M mensuales de venta (después de la devolución del préstamo).

Propuesta: Ofrecemos una oportunidad real de negocio, atractiva y con retorno para inversores, con un amplio mercado por explotar y un equipo de entusiastas profesionales a cargo.

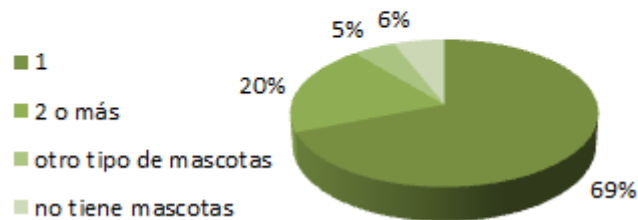
2. LA INDUSTRIA

Segmento/sector

La idea de los productos de Natu PET surge como oportunidad de aprovechar el crecimiento del mercado de alimentos para mascotas, combinado con las últimas tendencias de cuidado de la salud, vida sana y alimentación natural.

Aunque no hay registros oficiales, se calcula que en el país hay entre 9 y 11 millones de perros y 4 millones de gatos. Un estudio de la consultora Kantar Worldpanel reveló que el 69% de los hogares argentinos tiene al menos una mascota.

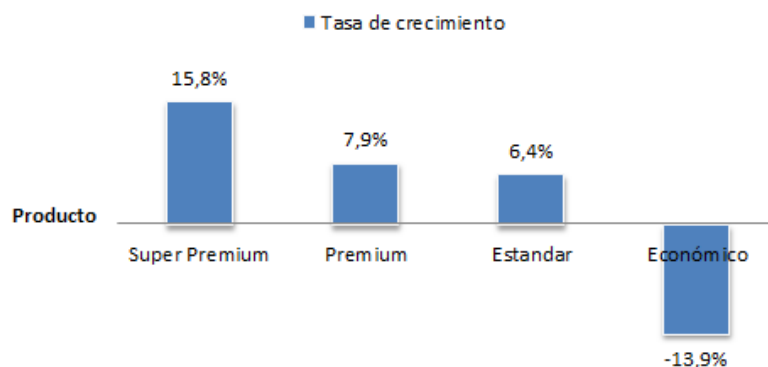
Hogares con Mascotas



Se estima que el mercado interno de alimentos para mascotas *factura anualmente* cerca de \$50 millones de pesos donde compiten las grandes multinacionales con compañías nacionales de primera línea, y en los últimos cinco años la tasa de crecimiento anual es del 9%.

Sin embargo, es en la comparación de las tasas de *crecimiento en volumen* comercializado donde se puede identificar la orientación de la clientela: hubo en los súper premium un incremento de 15,8%; de 7,9% en Premium; de 6,4% en estándar, y una caída de 13,9% en económica. El segmento de alimentos premium y súper premium representan el 18 y el 11% del mercado respectivamente.

Tasa de crecimiento



Es en estos segmentos en los cuales Natu Pet decidió competir, privilegiando una respuesta a la necesidad de alimentación de las mascotas en forma natural, sin químicos ni aditivos y apuntando también a cubrir un componente emocional, relacionado con la felicidad de las mascotas y por ende, de sus dueños.

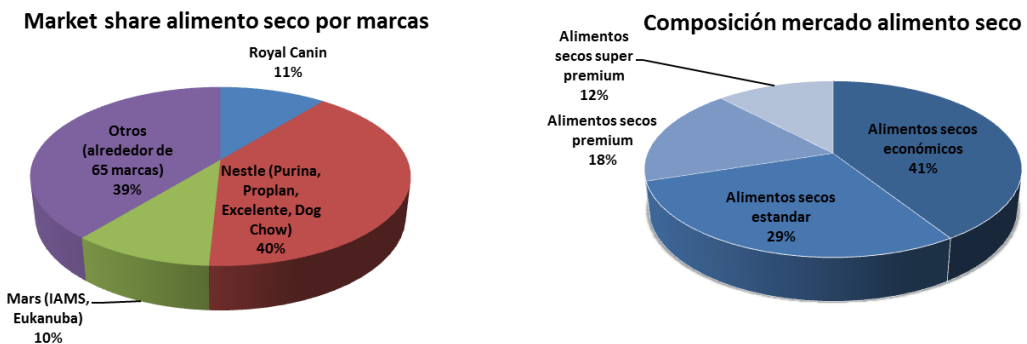
Una de las razones para seguir atendiendo la demanda de los animales es el proceso de “humanización” de perros y gatos que se desarrolló en los últimos años. La concepción antropomórfica de los animales se observa como tendencia mundial: las personas ya no conciben a su perro o gato como animal de compañía, sino que cumplen un rol afectivo compatible con el de un miembro de la familia.

Competencia local

Tal como se comentará a lo largo de este proyecto, el mercado de alimento para mascotas se encuentra en franco crecimiento, con una evolución de la industria, la productividad y las operaciones en el mercado local e internacional.

La cantidad de empresas asociadas al sector aumentó en un 7,7%. En este sector compiten alrededor de 80 empresas formales pero sólo siete de ellas son relevantes y logran captar el 80% del market share. Al calor de este auge se multiplicaron las empresas productoras y comercializadoras de alimento para mascotas, cuyo número se incrementó 21% en el último lustro, según un estudio de la consultora especializada Claves. Se trata de un heterogéneo grupo de firmas, que van desde unas pocas subsidiarias de multinacionales, pasando por grandes y medianas empresas nacionales y extranjeras (no multinacionales), hasta llegar a pequeñas pymes.

La división del mercado sigue el siguiente parámetro: Nestlé con sus marcas Purina Pro Plan, Excelent, Dog Chow y Dogui captura el 39,9%, Grupo Mars con sus marcas Pedigree, Iams y Eukanuba 10,1% y Royal Canin con un 10,8% que, si bien también es del grupo Mars, en nuestro país opera en forma independiente. Asimismo es importante destacar que en el canal especialista el líder indiscutido es Royal Canin.



Para Gabriel Gualdoni, presidente de la Cámara Argentina de Empresas de Nutrición Animal (Caena), el aumento de las ventas se debe a un nuevo paradigma en lo que hace a la preocupación por la mascota. "Es un cambio cultural, ya que en el pasado se la alimentaba con sobras de comida, pero ahora se entendió que el alimento balanceado es más económico y más saludable para el animal -explica el directivo-. Se trata de una humanización de las mascotas, que cada vez son más parte de la familia".

Victor Perlberger, gerente de Marketing de Nestlé Purina Argentina, destacó que su firma ha alcanzado en los últimos años importantes *crecimientos*, aún por encima del mercado general. "Gracias a nuestra innovación constante y nuestra planta de primer nivel, desarrollamos productos de primera calidad internacional", señala el ejecutivo, que prevé que en 2013 seguirán bien las ventas.

En cuanto a los *canales de comercialización*, el principal es el tradicional, conformado por pet shops y forrajeras, con una participación de alrededor de 61%; seguido por la venta en veterinarias, con 22%, y la comercialización en supermercados, con 13 por ciento. Aunque, según estima Goldoni, cada vez se venderá más en este último canal.

Daniel Ripari, gerente de análisis competitivo de Claves, precisa que las categorías que *más se venden* en perros son la económica y la estándar, mientras que en gatos, si bien también predominan estas dos, comenzó a ganar protagonismo la premium.

Aún así, el buen momento del sector también enriquece el negocio de los segmentos más caros. Gisela Herszkowicz, gerenta de la división Alimentos de Mascotas de P&G Argentina, que comercializa las marcas IAMS y Eukanuba, dice que su target goza de buena salud y exhibe un gran potencial. "La participación total en valores de Eukanuba-Iams en el mercado local viene creciendo año a año y es una de las marcas líderes del segmento súper premium", afirma.

La buena posición del mercado argentino se debe a la buena relación que existe entre los costos internos y la demanda. Actualmente, las posibilidades de *exportación* son muy buenas y atractivas, en cuanto que hay una demanda creciente, y algunas características locales, como que la calidad de la materia prima y su condición sanitaria, ayudan abrir nuevos horizontes. El mercado de productos para mascotas fue sumando nuevos rubros impulsado por tendencias demográficas y culturales como el crecimiento de los hogares unipersonales o de parejas sin hijos, que adoptan animales de compañía, por lo que el potencial de crecimiento es muy alto.

Radiografía del sector

21% Más compañías

Es el porcentaje que aumentó el número de empresas fabricantes y comercializadoras de alimento para mascotas en la Argentina, en los últimos cinco años. Mars, Nestlé, Molino Chacabuco, Metrive y Alimentos Pilar concentran más del 67% del mercado.

61% Canal favorito

Es el porcentaje de ventas que capta el canal tradicional, conformado por pet shops y forrajeras. En

segundo lugar se ubican las veterinarias, donde se vende 22%, y en el tercer puesto, los supermercados, donde se comercializa 13 por ciento de estos productos.

□ 86% Perros más glotones

Es el porcentual de ventas que corresponde a los alimentos para perros, el fuerte de este sector, que consumen 98% de producto seco. La comida para gatos, en tanto, representa 14% restante, nicho en el que también predomina el alimento seco (96% de su dieta está compuesto por esa variedad).

<https://www.lanacion.com.ar/economia/el-alimento-para-gatos-y-perros-mueve-millones-nid1587425>

Grupos de competidores principales en el país:

- Alimentos secos: Podemos identificar a las marcas ProPlan, Eukanuba y Royal Canin del segmento Premium y super premium;
- Alimento natural casero: Realizado especialmente para la mascotas (no sobras)
- Bocantino: Constituye una solución similar a la propuesta por Natu Pet pero con una escasa penetración en CABA y GBA y con venta únicamente mediante envío a domicilio.

Cuadro comparativo competidores

Competidor Características	Alimento Balanceado seco premium	Comida natural Casera	Bocantino
Calidad	Alta calidad	Dependiendo de la preparación e ingredientes	Standard
Precios aprox.	220\$/kg	Alto con demasiado trabajo de preparación	420\$/kg
Publicidad / conocimiento	Alta presencia	No aplica	Baja
Facilidad de consumo	Alta	Alta	Alta
Preparación requerida	Nula	Alta	Muy Baja

En la actualidad se puede observar que los consumidores optan cada vez más por los segmentos Premium de alimentos, siendo estos los segmentos a los que NatuPET plantea competir ofreciendo una alternativa natural y de mayor calidad en comparación de los alimentos balanceados a base de subproductos animales, resaltando que nuestros productos son también comestibles para humanos.

Indicadores financieros en el sector

Partiendo desde un análisis más general, se pueden mencionar los siguientes indicadores relacionados con el sector de Food Wholesalers en USA:

Food Wholesalers-US

Unlevered Beta corrected for cash	0,54
Correlation with market (R)	33,44%
Depreciation/Sales	1,81%
Working capital/ Sales	3,11%
Non-cash Working Capital/Sales	0,94%
Capital Exp./Sales	2,21%
EV/Sales	0,36%

EV/EBIT	6,41%
EV/EBITDA	4,85%
D/(D+E)	37,30%
Cost of Debt	4,71%
Tax Rate	27,39%

Fuente: Antipolis consulting, Luis Pereiro 2015

Para el caso de *empresas nacionales*, los índices obtenidos en el sector alimenticio muestran los siguientes valores:

ÍNDICES

	2017	2016	2015	2014	2013
Liquidez	1,76	1,42	1,16	1,10	1,06
Solvencia	0,62	0,45	0,31	0,35	0,21
Inmovilización del capital	0,54	0,60	0,63	0,62	0,46
Rentabilidad	(0,01)	(0,04)	(0,35)	(0,39)	(0,09)

A partir de la información recopilada, grupos nacionales tales como MOLINO CHACABUCO, propietaria de las marcas RAZA, MAPU, PAMPA y GAUCHO, todas ellas de alimentos balanceados para mascotas, presenta la siguiente información financiera correspondiente al año 2017.

$$WACC = \frac{D}{A} r_d(1 - \alpha) + \frac{E}{A} k_e$$

siendo:

D: valor del pasivo

E: valor del patrimonio neto

A: valor del pasivo más patrimonio neto

rd: costo promedio del pasivo

a: tasa de impuesto a las ganancias

ke: costo apalancado del dinero (k levered)

donde

ke, según el método CAPM, se obtiene de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$k_e = r_f + \beta_i(r_m - r_f) + \frac{PRP}{100}$$

Para obtener ke (k levered), se parte de:

el coeficiente de riesgo desapalancado bu (beta unlevered),

de la relación Deuda a Equity (D/E),

y de los valores de tasas libre de riesgo rf,

prima de riesgo implícito de mercado rm - rf,

y prima de riesgo país PRP

El cálculo se efectúa de la siguiente forma:

$$\beta_i = \beta_u \left[1 + \frac{D}{E} (1 - \alpha) \right]$$

Los valores, que se obtienen son:

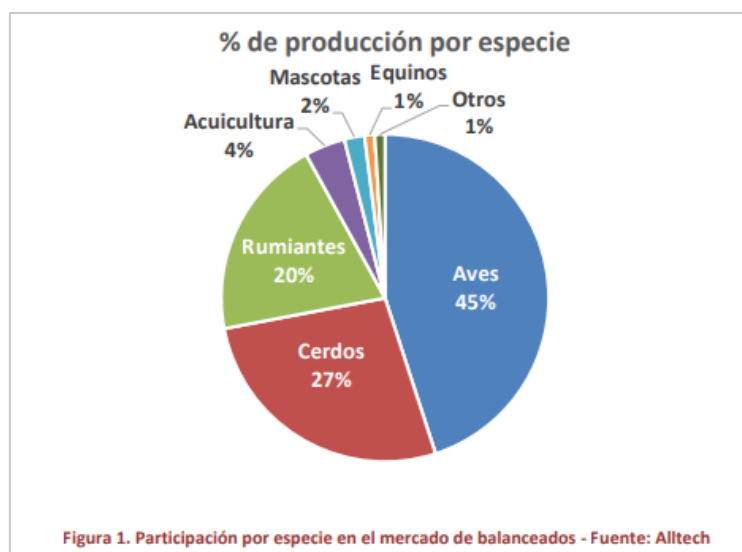
- BI: 1,05; es el valor promedio para el rubro de “Food Wholesalers”
- D/E: 1; según los valores de libro, esto sería cuatro, pero para algunos activos subvaluados se emplea el valor de mercado.
- Tasa de impuesto a las ganancias: 35%
- rf: 3%; bono a treinta años del estado americano.
- ERP: 7%; se multiplica el valor para mercados maduros (5,7%) por 1,23 por tratarse de un proyecto en LATAM
- CRP: 4,5%
- rd: 2,5%

Tomado estos valores y siguiendo el procedimiento ya detallado, se arriba a una tasa de descuento de 11,4%.

Dado los buenos precios de venta de la compañía y su alta capacidad de distribución en todo el país, sumada a una alta frecuencia de viajes con poca variabilidad, la TIR en los proyectos de los que participa rondan un piso del 62%.

El negocio en el mundo

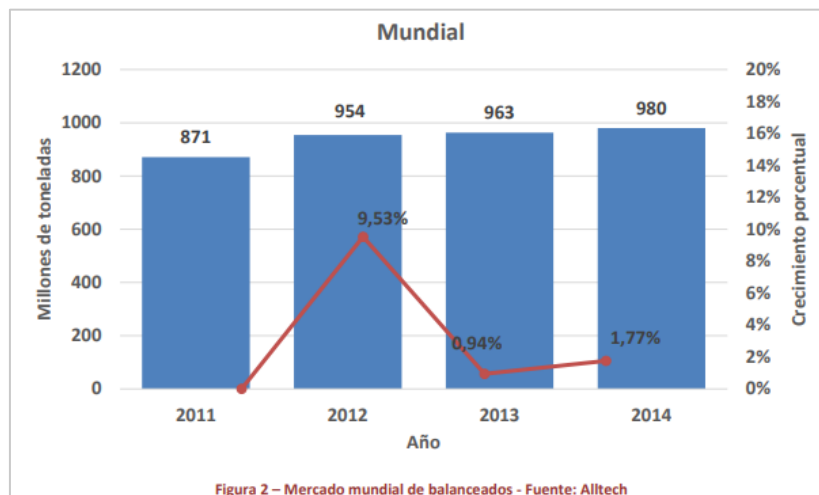
El alimento balanceado para mascotas forma parte del mercado de alimentos balanceados (para todo tipo de animales). Históricamente y sostenidamente, el mercado de mascotas ha tenido una participación en volumen muy pequeña del 2% (Fig. 1), pero que está en permanente crecimiento. Actualmente se producen unos 980 millones de toneladas de balanceado, de las cuales **China, Estados Unidos, Brasil y México**, son sus principales productores, y donde Argentina ocupa el puesto 21.



Puesto N°	País	Producción (millones tn)	Porcentaje de la producción mundial
1	China	182,69	18,6%
2	Estados Unidos	172,45	17,6%
3	Brasil	66,15	6,8%
4	México	30,7	3,1%
5	India	29,43	3,0%
6	España	29,18	3,0%
7	Rusia	25,66	2,6%
8	Japón	24,31	2,5%
9	Alemania	23,58	2,4%
10	Francia	22,16	2,3%
...			
21	Argentina	11,8	1,2%

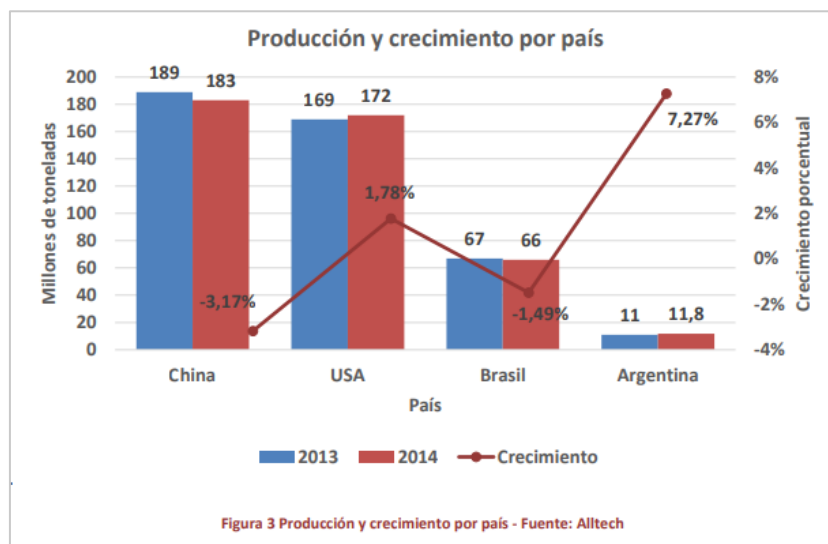
Tabla 1. Ranking de países productores de alimento balanceado - Fueten: Alltech

Considerando el volumen de su mercado, Argentina está actualmente en el puesto 21; pero éste es un mercado en crecimiento, que mueve aproximadamente 460 mil millones de dólares a nivel mundial. En los últimos años ha crecido permanentemente, con un gran salto entre el 2011 y el 2012, ya que tuvo un crecimiento del 9,5% al pasar de 871 a 954 millones de toneladas anuales de balanceado. En los siguientes años tuvo crecimientos más modestos, del 0,94% y 1,77% entre los años 2012 y 2013, y entre los años 2013 y 2014, respectivamente (Fig. 2).

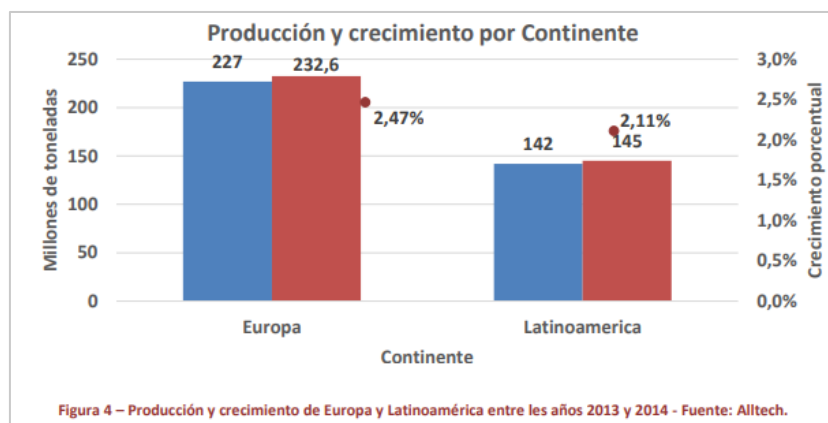


Aun así, a pesar del poco crecimiento con que está evolucionando el mercado, no todos los países tienen sus producciones en crecimiento. Entre el 2012 y 2013, China y Estados Unidos cayeron un 1,05% y 5,59%

respectivamente, mientras que Brasil subía un 1,52%. Entre el 2013 y 2014, en China siguió cayendo la producción, Estados Unidos subió y Brasil también cayó; mientras tanto, Argentina sube un 7,27% (Fig. 3).



Por otro lado, mientras que Asia viene teniendo variaciones casi nulas, África es el continente con mayor crecimiento, el cual fue de un 6,9% entre el 2012 y 2013, y 12,9% entre el 2013 y el 2014. **Latinoamérica** también está creciendo, pero a una tasa más moderada, del 2,11%; un poco por debajo de **Europa**, con el 2,47% entre el 2013 y 2014 (Fig. 4).



Queda evidenciado que la producción de alimentos balanceados está creciendo a nivel mundial, la tasa de crecimiento de **Latinoamérica** es mayor que la tasa mundial, y la de Argentina, es todavía más grande. Esto indica que nuestro país se encuentra en un mercado con futuro favorable y con muchas posibilidades de crecimiento. En cuanto al mercado particular de alimentos balanceados para mascotas, éste tiene una participación de entre 2,15% y 2,21% del mercado total de balanceados, a nivel global. Por lo tanto, ambos

crecen al mismo ritmo, aproximadamente. En 2014 se produjeron 21,7 millones de toneladas de balanceado para mascotas, de las cuales 5,0 se hicieron en Latinoamérica, es decir, un 23%. De este volumen, 0,7 se fabricaron en Argentina. Estas 700 mil toneladas, representan un 6% de la producción argentina de balanceados (11,8 millones de toneladas).

Puntualmente los alimentos deshidratados para mascotas están ganando mercado en países como **España** (Zaunk, Altudog y Summum), **Inglaterra** (Pure Pet Food) y **Estados Unidos** (The Honest Kitchen, NRG Pet Products y Only Natural Food). Se cree que el mercado en Argentina puede ir por el mismo camino.

La industria antes se centraba en la venta de latas de un menjunje a base de carne. Pero ahora dominan metros de estanterías repletos de bolsas de alimento seco apuntado a diferentes edades, además de porciones individuales gourmet.

En **Estados Unidos**, la industria es cuatro veces mayor al segmento de comida para bebés y duplica al del café. Ofrece generosos *márgenes*: el alimento para mascotas es la segunda categoría más *rentable* detrás de café, en Nestlé, la compañía alimenticia más grande del mundo, y está creciendo a un ritmo superior a la variedad humana.

Dos posibles ventas están movilizandando el sector: la marca Hill de Colgate-Palmolive y Iams de Proctor and Gamble. Según estimaciones, ambas facturan cerca de U\$S 2.000 millones, lo que implica que cada una de ellas está *valuada* entre U\$S 2.600 y 3.000 millones.

A un ritmo de *expansión anual* compuesto de entre el 3 y 4% en los **mercados desarrollados**, el alimento para mascotas crece a una tasa que duplica por ejemplo a las registradas en el segmento de cuidado personal y hogar.

Para elevar sus *ganancias*, los fabricantes están recurriendo a prácticas más comúnmente asociadas a los artículos de consumo humano. Entre ellas se encuentran el lanzamiento de variedades súper-premium y orgánicas, además de las porciones individuales.

“Es sólo una lata de atún, pero te la cobran más porque es para el gato o el perro”, señaló la analista Eileen Khoo de MorganStanley.

Cerca del 20% del crecimiento de las ganancias que tendrá Nestlé, antes de impuestos e intereses, en los próximos años provendrá de la unidad de alimento para mascotas, según Khoo, y especialmente ahora que muchos dueños de perros están dejando de la lado la moda de los chihuahuas e inclinándose por el Gran Danes, que come 12 veces más que la raza más pequeña.

“Es una de las joyas ocultas de Nestlé”, aseguró Khoo refiriéndose a Purina. “La división de mascotas que el grupo suizo adquirió a fines de 2001 por u\$S 10.300 millones. Tiene el *retorno* sobre el capital más alto, superior al 25%, y se alinea con la tendencia a humanizar a los animales”, agregó. El ejemplo de Nestlé muestra que vale la pena invertir y retener el negocio de alimento para mascotas. Sus ganancias provenientes de este rubro implicaron un *crecimiento* del 12,25% interanual, es decir, prácticamente dos veces el crecimiento registrado por el grupo en general.

Mars, compañía que no cotiza en bolsa y famosa por sus chocolates, es dueña de las marcas Pedigree y Whiskas, y representa cerca del 20% del mercado. La participación de Nestlé es bastante similar.

Al igual que todas las industrias alimenticias, existen riesgos incluyendo el alza de los precios de los insumos, la crisis que afecta los bolsillos de los consumidores y el creciente esfuerzo de las marcas propias. Pero por ahora los fabricantes como Nestlé cuentan con que las cuatro patas seguirán ofreciendo buenos resultados.

<https://www.cronista.com/financiertimes/Los-alimentos-para-mascotas-son-la-nueva-atraccion-para-inversores-20121002-0009.html>

Tendencias mundiales

El mercado mundial de los alimentos para las mascotas presenta una oportunidad atractiva para productores de **América Latina y el Caribe**. Los expertos pronostican que el segmento continuará creciendo a un ritmo acelerado, especialmente en mercados emergentes.

Según una publicación de ProChile, el valor total del mercado mundial de alimentos para perros y gatos tiene un valor estimado en US\$ 45.000 millones. Pero se espera que alcance los US\$ 96.000 millones dada la leve recuperación macroeconómica en los mercados, el aumento de población de mascotas, y el cambio en los gustos de los consumidores.

La publicación señala factores como la disminución de la tasa de natalidad y el aumento de las “familias unipersonales”, por lo que las mascotas se integran cada vez más como miembros de la familia y compañeros de personas solas, situación que permitirá que este mercado siga creciendo. Además, el incremento de la población urbana y los ingresos disponibles en los mercados emergentes contribuyen significativamente a la suba en el número de hogares que poseen mascotas, impulsando la demanda de alimentos.

Una investigación de mercado de Euromonitor revela que **Estados Unidos** (EE.UU.) será el mercado de mayor valor seguido por Brasil, Japón y Francia. Sin embargo, La India, Arabia Saudita, Rusia y Tailandia presentan una oportunidad interesante ya que son los mercados que están creciendo a mayor ritmo.

Según un artículo de Pet Food Industry, **China** tiene un amplio mercado para productos y accesorios de mascotas, que representa más de US\$ 1.000 millones al año. Es importante tener en cuenta que los alimentos suman solamente un 37% de los gastos totales en mascotas.

Al contrario de lo que ocurre en el resto del mundo, los productos para mascotas no alimenticios dominan en China. Sin embargo, las ventas del sector alimenticio vienen en ascenso en los últimos años, aumentando a un ritmo en el orden del 10% anual.

El potencial para un mayor crecimiento en el mercado de alimentos para mascotas en China es alto. Actualmente, sólo el 7% de los hogares de ese país asiático posee perros y el 2% gatos, revela el artículo. Pero menos del 10% de los hogares alimenta a sus mascotas con comida especialmente hecha para mascotas.

Sin embargo, el segmento con crecimiento más rápido es el premium o de alta gama, con una tasa de aumento en el orden de 15% al año para comida de perro y 12% de gato. Más allá de que el porcentaje de perros y gatos como mascotas es bajo en China, igual es un mercado de 51 millones de animales con dueños. Esto coloca al país en el tercer puesto, sólo detrás de Brasil con 52 millones y EE.UU. con aproximadamente 170 millones perros y gatos.

Un estudio de Tully & Holland revela que la mayoría los dueños de mascotas en **EE.UU.** están acostumbrados a comprar comidas procesadas especialmente para mascotas. Los segmentos de mayor consumo son los alimentos en forma de treats, alimentos secos o deshidratados, alimentos saludables, y los premium o con características similares a la de los alimentos para humanos.

ProChile detalla que otro sector dinámico que ha mostrado crecimiento en EE.UU. es mercado de las marcas propias. Esto presenta una oportunidad para productores interesados en penetrar el mercado norteamericano siendo proveedor de una marca ya establecida, que empezar de cero. De todas formas, el artículo hace mención a no olvidar los altos volúmenes que requiere emplear este canal.

<https://connectamericas.com/es/content/perros-y-gatos-dos-clientes-estrella-de-la-industria-alimenticia>

3. OFERTA

Productos y servicios

La solución de alimentación Natu Pet consiste en 2 variedades de recetas preparadas con alimentos naturales deshidratados, principalmente diferenciadas por los ingredientes utilizados en la fórmula de cada una. Estas distintas variedades fueron desarrolladas siguiendo la bibliografía existente al respecto generada por profesionales y especialistas en nutrición animal y validadas con un médico veterinario.

Cada una de estas recetas presenta una variedad de alimentos naturales (proteínas cárnicas, verduras, frutas, cereales, legumbres) que garantizan una alimentación sana y equilibrada. Las materias primas utilizadas son de primera calidad y seleccionadas específicamente, siendo esta solución nutricional apta para consumo humano a diferencia de los alimentos secos, lo cual garantiza su frescura y salubridad.

Estos alimentos naturales son troceados y deshidratados en un proceso específico de acuerdo a cada tipo de alimento para conservar la totalidad de las vitaminas y nutrientes, siendo nuestra planta de producción específica para este fin, lo cual garantizará la calidad de los elementos e instalaciones a utilizarse.

Metodología de consumo: para su consumo por parte de las mascotas, los clientes deben agregarle solamente una determinada cantidad de agua caliente, en función de la cantidad de alimento a hidratar, dejarlo reposar durante 10 minutos y luego servir para su ingesta.

Las dos variedades son:

- A) **Natu Pet Regular:** es un formulado genérico para cualquier tipo de perro independientemente de su raza o edad, aportando los nutrientes necesarios para un desarrollo equilibrado y completo



- B) **Natu Pet Black Label:** es un formulado premium con mayor presencia de proteínas de carnes rojas, privilegiando el sabor que percibirán las mascotas



Asimismo se prevé con el paso del tiempo el lanzamiento de nuevas variedades que permitan ampliar el abanico de los productos a ofrecer.

El valor agregado de este producto consiste en una solución de alimentación natural para mascotas fácil de utilizar e implementar por parte de los clientes y que soluciona el problema de tiempos y tareas necesarias para brindar este tipo de alimentación en forma casera.

Natu Pet resume en su presentación una serie de tareas que serían necesarias para dar comida natural hecha en casa, a modo de ejemplo: realizar las compras, limpieza de los vegetales, cocción, almacenamiento, limpieza de los elementos de cocina y disposición de los residuos.

Canales de distribución: se prevé la distribución propia a pet shops y veterinarias, sin canales de distribución intermedios, para minimizar los costos de distribución y comercialización y de esta forma poder llegar a los clientes con un costo más accesible.

Se prevé una presentación de producto de 2,5 kilogramos, por lo cual se tendrán 2 empaques distintos. Hay que tener en consideración que un kilogramo de comida deshidratada equivale a 4 kilogramos de comida fresca y que de acuerdo a distintos estudios veterinarios la cantidad de alimento fresco requerido para una alimentación equilibrada es del 3% del peso del animal en forma diaria.

Marca

Después un profundo análisis sobre la marca se definió que la misma debía transmitir la esencia del producto. Esto es que es un producto saludable principalmente, destinado a mascotas y que brindará a las mismas y a sus dueños una mayor felicidad por comer un alimento más rico que el balanceado tradicional. También se buscó generar una marca que permita en el futuro ampliar la gama de productos a ofrecer.

En función a lo mencionado se seleccionó como nombre para la marca el juego de palabras Natu Pet donde se privilegia el aspecto “natural” de nuestra propuesta y que está destinado para mascotas. En el isologotipo se realiza una bajada por medio de una figura incorporando la silueta de un perro e identificando de esta manera a qué tipo de mascota está destinado



Empaque

El empaque del alimento para mascotas debe brindar la protección específica para el tipo de alimento a embalar. En el caso de Natu Pet, al no tener presencia de grasa agregada como los alimentos balanceados secos, nos permite una utilización de una variada gama de materiales.

El alimento Natu Pet será envasado en bolsas doypack, recerrables, y que tengan propiedades de barrera para asegurar el mantenimiento de la frescura de los ingredientes y la protección de minerales, sabores y aromas contra la degradación. Para ello la bolsa está hecha de un trilaminado de PET/PET metalizado/PE.

Garantías

A modo de campaña promocional y durante la etapa de lanzamiento (aproximadamente 6 meses) ofreceremos a los consumidores finales, que en caso de adquirir un paquete de cualquiera de las variedades, si el alimento Natu Pet no es de su agrado o del perro, se le reembolsarán los montos abonados por ese paquete.

Precio

La estrategia de soporte se basará en establecer un precio de comercialización que permita llegar al consumidor final con un precio promedio de hasta 40% por encima de los alimentos secos premium y súper Premium en la medida equivalente de ración diaria.

Una de las estrategias fundamentales es ser líder en costos de producción, para ello monitorearemos en forma permanente la relación precio balanceado Premium/ precio Natu Pet.

La estrategia que se implementará durante el lanzamiento, por ser los casi únicos en ofrecer un producto como este, será capturar el nivel más alto del mercado. En esta estrategia se fija un precio elevado para un producto nuevo con la finalidad de obtener ingresos máximos, capa por capa, de los segmentos que estén dispuestos a pagar ese precio alto.

La imagen y la calidad del producto desarrollado permiten sustentar este precio elevado y entendemos hay un elevado número de personas que alimentan a sus mascotas con alimento balanceado por lo que estarían dispuestos a pagar una suma mayor de dinero por un alimento natural.

Con esta estrategia se generaría un margen para que, en caso de que ingresara un nuevo competidor con una propuesta similar, se pueda accionar sobre esta variable y defender el mercado captado mediante una estrategia de precios promocionales. Esto ocurre por ejemplo cuando se fijan temporalmente precios de productos por debajo de su precio de lista ya sea para captar o defender una porción de mercado.

En función del análisis observado de los precios de los principales competidores y siempre recordando que se trata de un producto sustituto y no del mismo producto que Natu Pet ofrecerá, el precio límite al cual podría llegar Natu Pet al consumidor final es de \$450/kg para mantener la relación 1kg Natu Pet = 1,5 Kg alimento balanceado.

Marca	Cantidad	Precio	Precio por Kg
Royal Canin Maxi Adult	15 kgs	\$ 3.500	\$ 233
Pro Plan Adult Complete	15 kgs	\$ 3.300	\$ 220
Eukanuba adulto large breed	15 kgs	\$ 3.000	\$ 200
Precio promedio competencia	15 kgs	\$ 3.267	\$ 218

¿En qué consiste la deshidratación?

La técnica de secado de alimentos es probablemente el método más antiguo para preservar el alimento que ha ideado el ser humano. La extracción de la humedad del alimento previene el crecimiento y la reproducción de los microorganismos causantes de la pudrición. Produce una disminución sustancial del peso y el volumen, reduciendo empaque, costos de almacenamiento y transporte y permitiendo el almacenamiento del producto a temperatura ambiente por largo tiempo. El proceso de extracción del agua del alimento se realiza mediante la circulación de aire caliente, lo que detiene el crecimiento de enzimas y microorganismos que lo deterioran. Además, muchos microorganismos son destruidos cuando la temperatura llega a 60°C. Con este proceso se conserva la gran mayoría de vitaminas, minerales, nutrientes y enzimas que su equivalente fresco, y con sabores intensificados. Según Energise for Life, “El proceso de deshidratación retiene casi el 100% del contenido nutricional de los alimentos, conservando la alcalinidad de los productos frescos e inhibiendo el crecimiento de las microorganismos como las bacterias”.

Ventajas de la deshidratación

- Conserva alimentos durante meses o años: la conservación es más larga cuanto menos agua retengan y los alimentos totalmente deshidratados se conservan perfectamente durante años en envases cerrados.
- Se mantienen todas las propiedades nutricionales de los alimentos.
- Sabores más intensos al concentrarse.
- Menor espacio de almacenaje, manipulación y transporte.

Impacto en la salud de las mascotas

- **MANTENIMIENTO DEL PESO OPTIMO:** Contenido moderado de grasas.
- **MÁS VITALIDAD Y ENERGÍA:** Ingredientes de calidad, libre de químicos y subproductos industriales.
- **PIEL Y PELO:** Brillante y sin olor.
- **MEJOR DIGESTIÓN:** Heces pequeñas y sin malos olores.
- **APETITO:** La combinación de ingredientes naturales lo hace irresistible para la mayoría de los perros.
- **SISTEMA DIGESTIVO:** Húmedo al momento de servir, favorece el correcto funcionamiento del sistema renal y digestivo.
- **MÚSCULOS:** Proteínas de alto valor biológico para un óptimo desarrollo muscular.

¿POR QUÉ CONVIENE?

	Balanceado tradicional	Enlatado	Hecho en casa
Mínimamente procesado			●
Alto contenido de humedad (al servir)		●	●
Completo nutricionalmente	●		●
Ingredientes de consumo humano			●
Practicidad	●	●	●

Tablas de comparación de pesos de alimento fresco vs deshidratado

Producto	Peso Producto Fresco	Peso Producto Seco
Carnes Rojas	1.000 grs	300 grs
Tomates	1.000 grs	100 grs
Chauchas	1.000 grs	150 grs
Espinaca	1.000 grs	150 grs
Tubérculos	1.000 grs	200 grs
Zanahoria-Repollo	1.000 grs	100 grs
Manzana	1.000 grs	100 grs
Cereales	1.000 grs	450 grs
Huevo	1.000 grs	200 grs
Arroz Integral	1.000 grs	250 grs

Diferencias con otros tipos de conservación

- Congelación:** los alimentos son sometidos a cambios de temperaturas bruscos y extremos que desvirtúan la calidad de los nutrientes. El agua se convierte en cristales de hielo, lo cual altera la estructura molecular del alimento, es por ello que una vez descongelados los productos pueden tener un sabor y consistencia distinta al del producto original. No se recomienda consumir alimentos que hayan estado congelados durante más de 6 meses.

- **Enlatado:** Los alimentos tienen que someterse a temperaturas muy altas para asegurarse de la no proliferación de bacterias ni esporas, con lo que hay cambios moleculares en todos los nutrientes. Los alimentos pueden mantenerse años en latas de aluminio con plastificantes en su interior, con la toxicidad que esto supone.
- **Salmuera y salazones:** acidifican los alimentos.
- **Radiación:** consiste en exponer los alimentos a rayos gamma o rayos X para destruir microorganismos, retrasar la germinación y la maduración.

Preguntas Frecuentes

¿POR QUÉ ES COMIDA DE VERDAD?

Hay 3 aspectos fundamentales que diferencian a los alimentos deshidratados del resto de los alimentos para mascotas:

- 1) Es elaborado con ingredientes seleccionados de primera calidad, carnes, arroz, vegetales y frutas. Los ingredientes se ven y se huelen.
- 2) Al momento de servir, es necesario rehidratarlo con agua tibia. De esta forma el contenido de humedad es cercano al 70%, similar al de los ingredientes en su estado natural.
- 3) No se utilizan sustancias químicas.

¿QUÉ SON LOS SUBPRODUCTOS INDUSTRIALES?

La industria de alimentos para humanos en sus procesos productivos genera descartes no aptos para el consumo (vísceras, plumas, cartílagos, sangre). Estos descartes son transformados en aceites y harinas mediante procesos de altas presiones, temperaturas y la incorporación de sustancias químicas. Por su bajo costo son ampliamente utilizados en la industria de alimentos para mascotas como fuentes de proteínas, grasas y resaltadores de sabor. Nada de esto encontraras en productos deshidratados.

¿CÓMO DEBE REALIZARSE EL CAMBIO DE COMIDA?

A diferencia de los balanceados tradicionales (croquetas) que requieren un cambio progresivo, el cambio a Natu Pet se puede hacer de forma inmediata. Lo que se recomienda es NO mezclar en una misma toma croquetas secas con Natu Pet, ya que estos alimentos poseen distintos tiempos de digestión.

¿CON QUÉ TIPO DE ALIMENTO PUEDO MEZCLARLO?

Se puede mezclar Natu Pet con cualquier alimento natural permitido (carnes, vegetales, arroz) o alternarlo con las croquetas.

¿PUEDO GUARDAR EL ALIMENTO UNA VEZ HIDRATADO?

Si, se puede conservar en heladera hasta 48hs.

¿POR QUÉ ES TÁN IMPORTANTE QUE LA COMIDA CONTENGA HUMEDAD?

Las croquetas convencionales por ejemplo, tienen 10% de humedad, esto hace que la comida sea mucho más concentrada.

Aunque parezca positivo, lo cierto es que ningún animal (ni humanos) está adaptado a comer comida tan seca SIEMPRE. Lo natural es comer alimentos que contengan un alto porcentaje de humedad. Los perros no poseen el instinto suficiente para compensar esa falta de hidratación y son propensos a sufrir deshidratación crónica. Esto con el paso del tiempo daña el sistema renal, ya que la orina es demasiado concentrada y los riñones tienen que hacer un trabajo extra.

ENTONCES, SI LE DOY COMIDA FRESCA, ¿DEJARÍA DE BEBER TANTA AGUA?

Si, con comida casera, Natu Pet o una mezcla de ambas, la mascota se hidrata a través de la comida. Este es uno de los primeros cambios positivos que se notará al dejar las croquetas.

Análisis FODA por segmento de competidores

Alimentos secos

Con relación a este grupo de competidores, al ser las tres alternativas de producto muy similares entre sí, desarrollamos un análisis FODA genérico que aplica para todos ellos.

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • No requiere preparación para consumo • Marketing permanente • Presencia fuerte en canal de venta específico • Respaldo de compañías internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado muy atomizado • Gran cantidad de competidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Todavía baja penetración del alimento balanceado para perros • Segmentos con tendencia creciente • Mayor preocupación por la salud de las mascotas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de las dietas Barf (comida casera especial) • Campañas en contra de los alimentos secos

Alimento natural casero

En este segmento incluimos a aquellas personas que alimentan a sus mascotas con comida casera especialmente elaborada, esto implica la realización del aprovisionamiento, el lavado, preparación, cocción y conservación.

No se considera a la alimentación con sobras como una alternativa de competidor porque se entiende que los dueños de perros que le suministran la misma no están dispuestos a desembolsar dinero o realizar tareas para “invertir” en sus mascotas

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> •Alimentación saludable •Aprovisionamiento simultáneo con el hogareño (no requiere ir a lugar específico) 	<ul style="list-style-type: none"> •Requiere mucho tiempo para su preparación •Costo: Se deben usar productos de consumo humano a precios minoristas 	<ul style="list-style-type: none"> •Mayor preocupación por la salud de las mascotas 	<ul style="list-style-type: none"> •Crecimiento de alimentos secos •Tendencia: menor tiempo a tareas y más a ocio => menor disponibilidad de tiempo para la preparación

Bocantino

De acuerdo al relevamiento realizado es el único alimento natural deshidratado presente en Argentina, y podría ser nuestro principal competidor directo. No posee autorización SENASA, y con escasa presencia en CABA y GBA. Se comercializa únicamente mediante página propia, Instagram o Facebook.

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> •Se encuentra disponible actualmente •Experiencia previa en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> •No posee canal de comercialización fuerte (solo disponible vía web) •Aparentemente sin tramitación en SENASA •Sin respaldo de empresas internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> •Conocimiento del negocio y procesos productivos •Infraestructura disponible 	<ul style="list-style-type: none"> •Crecimiento de alimentos secos •Limitaciones sobre productos sin habilitación correspondiente

Fuerzas de Porter

Grado de rivalidad de los competidores

El mercado alimentación para mascotas se ha ido tornando más competitivo año tras año. Existen en el mercado alrededor de 80 productores competidores de distinto tamaño y origen, más la alimentación casera.

Si bien existen alrededor de 80 productores/competidores, son las tres marcas del segmento Premium y Super Premium las que determinan el canal de venta especializado (pet shops y veterinarias) mediante publicidad, acciones de apoyo a sus productos en los locales y soporte en la imagen y armado de los mismos (mediante la financiación de instalaciones, muebles, pintura, imagen, etcétera).

Podemos mencionar como factores estructurales que favorecen la rivalidad:

- Si bien los productos comercializados no son un commodity, no tienen la complejidad suficiente como para transformarse en una barrera de ingreso.
- Existe un gran número de competidores de similar tamaño.

Las barreras de ingreso son bajas, ya que no se requieren grandes inversiones para su desarrollo, esto posibilita el aumento de potenciales competidores. Asimismo, las barreras de salida también son bajas.

Ingreso de potenciales competidores

El grado de probabilidad de ingreso de nuevos competidores es alto, debido a que, tal como dijimos en el punto anterior, es un mercado que posee bajas barreras de ingreso y salida.

Los principales aspectos a considerar para ingresar al mercado son:

- La disponibilidad de habilitación por parte del SENASA que de acuerdo a lo relevado es un trámite de fácil realización y cumplimiento.
- Generar el vínculo con los canales de ventas (pets shops y veterinarias).
- Infraestructura de producción simple y con inversión necesaria no de gran magnitud

Con relación a las barreras de ingreso, no se presentan costos de relevancia a un cliente para cambiar de proveedor.

Respecto a las barreras de salida, las mismas también son bastante bajas. En línea con el punto anterior solamente sería necesario desprenderse de la maquinaria como forma de recuperar algo de los montos invertidos.

Poder negociador de los clientes

Por ser un mercado altamente competitivo el poder negociador de los clientes es alto, siendo muy fácil para los clientes cambiar de un producto a otro. Es en este punto importante destacar que en el mercado en cual competimos toma importancia la figura del veterinario como recomendador, por lo cual son de vital importancia las acciones que se realicen sobre los mismos para que recomienden y/o promuevan el uso de nuestro producto

Poder negociador de los proveedores

El poder negociador de los proveedores de Natu PET es bajo debido a que hay infinidad de proveedores de las materias primas necesarias para la fabricación de nuestro producto (alimentos, frutas y vegetales). Por lo cual podemos aseverar que no sería un aspecto relevante la gestión de proveedores.

Productos sustitutos

Actualmente los productos sustitutos son los dominantes en el mercado, la mayoría de los perros se alimentan mediante alimento balanceado seco, comida natural y/o sobras por lo cual Natu Pet ingresará al mercado a competir para sustituir estas metodologías de alimentación.

Reacción de la competencia

Es de esperar que con la irrupción en el mercado de Natu Pet, la competencia realice algunas acciones para no perder participación de mercado. Independientemente de esto, al ser relativamente alta la participación de alimento casero (ad hoc y sobras), la industria del alimento balanceado tiene espacio para crecer sin ver los primeros años de Natu Pet como una amenaza.

Asimismo, al difundirse nuestra propuesta y hacerse conocida la solución, podría esperarse que Bocantino cambie su estrategia y comience a operar de una manera distinta obteniendo la autorización del SENASA y con una mayor agresividad comercial, compitiendo en ese caso en las mismas condiciones que Natu Pet. Para minimizar ese impacto realizaremos un seguimiento permanente de los movimientos de los competidores para implementar herramientas de mitigación en forma rápida.

Benchmarking interno

Cuando la productividad de una empresa está estancada y se quiere aumentarla para hacer que la compañía sea más competitiva, una de las técnicas más novedosas y eficaces a la hora de llevar a cabo un aumento de la productividad en el seno de cualquier clase de empresa es el benchmarking interno.

Para alcanzar esta mencionada productividad en TODOS los sectores de Natu Pet se definirán:

- *Objetivos manejables*
Esto implica objetivos realistas, no se le pedirá más a un trabajador de lo que se estime puede dar. Si le faltan recursos u horas materiales, no se podrá insistir en objetivos idealistas
- *Metas específicas*
Aquellos objetivos generales de la empresa se transmitirán junto a los valores. Cuando se trata de metas dirigidas al empleado directamente, serán concisos. Resulta más complicado, pero de igual importancia, cuando se trata de trabajos con resultados no cuantificables. Es el momento en el que, como empresa, hay que ser creativo para establecer metas viables y reales para orientar a la plantilla.
- *Timing*
No solo el qué debe de precisarse. El cuándo es igual de relevante. En la empresa se delimitará el tiempo, ya sea de día, semana o mes, para llevar un control y para que los empleados vean que está llegando a la meta claramente. Se definirán grandes y pequeñas metas a largo y corto plazo, pero con un claro plan de ejecución.

En general, el benchmarking es un concepto que refiere a una técnica de gestión orientada a evaluar los sistemas, procedimientos y procesos de producción de una empresa. La finalidad es facilitar y estimular los cambios internos en las organizaciones. De esta manera, esta técnica incide en la necesidad de aprender de los demás, ya que el pilar fundamental de esta herramienta reside en la observación.

Tipos principales de benchmarking

Benchmarking externo: El gestor de la compañía debe elegir un modelo externo de la competencia y observar sus puntos fuertes. De esta manera, debe analizarlos para, posteriormente, aplicarlos en su propia empresa, aprendiendo de las capacidades ajenas. Esto permite conocer en profundidad a la competencia y, además, copiar lo mejor de ella, garantizando una mejora de la competitividad de la compañía.

Benchmarking interno: Al igual que el externo se basa en la observación y en el aprendizaje de comportamientos positivos, pero de los propios departamentos de la compañía.

¿Cómo se realiza un benchmarking interno?

Para llevar a cabo un benchmarking interno se debe analizar los diferentes departamentos en los que se divide tu compañía, observando detalladamente la productividad de cada uno de ellos. De entre todo el conjunto, se debe seleccionar aquel que destaque por su mayor eficiencia, y analizar las razones que lo hacen especialmente productivo.

Extraídas las conclusiones, será hora de aplicarlas al resto de departamentos, con la finalidad de lograr que todos se parezcan al mejor y más productivo y eficiente de ellos; el seleccionado como modelo.

Fases del benchmarking interno

- Planteamiento de los objetivos
- Recopilación de los datos analizables
- Identificación de los mismos
- Toma de decisiones destinadas al cambio

Aplicación en Natu Pet

Para lograr la productividad y la eficiencia de todos los departamentos se hará hincapié en:

- Generar espíritu de sana competencia dentro de las distintas unidades organizativas.
- Recopilar información útil para trazar pronósticos.
- Fijar objetivos claros destinados a la mejora del trabajo interno de la compañía, impactando directamente sobre el crecimiento interno de la empresa.
- Eliminar las diferencias internas de la compañía, permitiendo una igualdad de esquemas productivos y de trabajo.

Contribuir en la mejora del bienestar de los empleados será para la empresa una de las principales prioridades. De esta forma, no solo se aumenta la satisfacción del trabajador, sino que también lo hace su motivación, productividad y, en consecuencia, la de toda la empresa.

Para fomentar el bienestar de los empleados se buscará:

1.- Equilibrio entre el trabajo y la vida familiar

Para ellos se permitirá una flexibilidad horaria, se ofrecerá la opción del teletrabajo en algunas áreas y se prevé en el futuro incluso ofrecer el pago del servicio de guardería.

2.- Mejora constante de los espacios de trabajo

La gran cantidad de horas que se pasan trabajando hacen que la comodidad en el puesto de trabajo pase a ser un factor de vital importancia. Se adquirirán buenas sillas ergonómicas, potentes PCs, software

actualizado, material de calidad y hasta una máquina de café libre que contribuirán directamente en el bienestar del trabajador.

3.- Proponer retos y objetivos

A la mayoría de personas les encantan los retos ya que son una forma de demostrar su valía y superarse, sobre todo si van acompañados de algún tipo de recompensa: ascensos, aumento de sueldo, etc. Por ello los objetivos serán siempre viables, medibles y plantearán un desafío. De esta forma su consecución hará que los empleados se sientan satisfechos.

4.- Reconocimiento continuo

Sentir el agradecimiento de los superiores por el trabajo realizado es uno de los factores más importantes para la mayoría de trabajadores. Es por esto que se apuntará a premiar los logros, tanto económicamente como a través de otros incentivos, de manera de hacer más palpable este reconocimiento y con aún más impacto de cara a la satisfacción del empleado.

5.- Formación constante

Se ofrecerán facilidades al trabajador para que mejore sus habilidades y conocimientos, lo cual además implicarán seguramente una ventaja también para la empresa, ya que los empleados se vuelven más capaces y ven aumentada su autoestima y satisfacción.

6.- Fomentar el buen ambiente laboral

Se buscará organizar actividades fuera de la oficina, como team building o afterworks, para la mejora del ambiente laboral y un cambio ameno en las rutinas diarias.

7.- Promover la participación activa de los empleados

Se apuntará siempre al consenso en todas las decisiones de la empresa, involucrando a los empleados, ya sea mediante reuniones o dinámicas participativas. De esta forma, se conseguirá la identificación de los empleados con la organización con todas las ventajas que esto representa.

8.- Incentivar un estilo de vida saludable

Además de facilitar la alimentación sana en el trabajo, se organizarán actividades deportivas, se colaborará en los costos de las actividades físicas e incluso se podrá facilitar la movilidad en. Además, será importante sensibilizar acerca de los perjuicios que causa el tabaco.

9.- Promover la salud laboral

Esto significa implicar a todos los miembros de la organización en la promoción de la salud y el bienestar para ayudar al desarrollo mental del trabajador y, en consecuencia, aumentará la productividad individual y colectiva. Se ofrecerá a los cargos superiores cursos para que aprendan a manejar el estrés y, por otro lado, se ofrecerá a los empleados cursos de relajación.

También se puede agregar que será responsabilidad de las empresas no defraudar a sus empleados y emplear todos los esfuerzos y recursos posibles en su bienestar y motivación. Se tratará de una inversión con un retorno positivo para la organización en forma de aumento de la rentabilidad y la productividad.

Modelo de Mintzberg

Construido por el profesor canadiense Henry Mintzberg en 1979, es un modelo para describir las estructuras y organización de las empresas que pretende ser una guía para comprender, clasificar y diseñar la estructura de una organización, como la de tu empresa.

La base del pensamiento de Mintzberg gira en torno a dos premisas claves: la primera de ellas corresponde a la división del trabajo y, la segunda, en la coordinación de estas tareas para alcanzar los objetivos definidos, sean cuales sean. Según su perspectiva, cuando se procede a definir la organización de una empresa debe realizarse una selección de los elementos que la conformarán de tal forma que exista una armonía, una consistencia, una coherencia entre la organización consigo misma y en relación con su entorno.

El autor señala cinco elementos pertenecientes a la estructura de una organización que, es importante destacar, no necesariamente estarán presentes de la misma manera en cada empresa.

- *Cumbre estratégica*: representa lo más alto de la jerarquía de la organización, y está formada por el director y las autoridades más significativas, así como todo aquel personal que les presta apoyo directo. A ellos les corresponde una visión global de la empresa, la definición de los objetivos de la organización, la relación institucional y con el entorno de la organización, etc.
- *Línea media*: formada por los gerentes, supervisores y responsables cuya posición en la empresa se encuentra entre la más alta dirección y el núcleo operativo. Su papel es el de asignar las tareas a aquellos cuyo papel es la ejecución de las mismas con el objeto de alcanzar los objetivos definidos por sus superiores.
- *Estructura técnica o tecnoestructura*: su papel es el de estandarizar los procesos de trabajo, diseñando su planteamiento formal y su control. El departamento de recursos humanos, por ejemplo, forma parte de esta estructura técnica.
- *Núcleo de operaciones*: formado por el grueso de la organización, consiste en el conjunto de operarios que realizan las tareas de producción o de provisión de servicios, por lo que sus funciones, en última instancia, son las que mantienen viva a la organización.
- *Personal de apoyo*: compuesto por todo el personal y unidades que ofrecen servicios y que realizan funciones para con la organización sin pertenecer a su estructura operacional. Un ejemplo de ello puede ser el servicio de cafetería, el personal de seguridad, etc.

Así pues, cada organización puede estructurarse siguiendo distintas “Configuraciones” planteadas por Mintzberg. Según el mismo autor, no existen organizaciones cuya estructura se corresponda completamente con una Configuración. Por el contrario, las organizaciones tienden a estructurarse, buscando la armonía

interna y en relación con su entorno, imitando algunas de las Configuraciones sin limitarse a seguir únicamente una de ellas.

Dichas Configuraciones se distinguen entre ellas por el peso y las relaciones que se dan entre los distintos elementos que forman las organizaciones. Mintzberg señala cinco modelos organizacionales:

Para el caso de Natu Pet la estructura que se utilizará, al menos en una etapa inicial será la **Estructura simple**, el cual se trata de un modelo flexible e informal, idóneo para empresas pequeñas o medianas. Se basan en la supervisión directa del director general o de otros miembros de la cumbre estratégica.

CANVAS

Business Model Canvas, traducido como lienzo de modelo de negocio, es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes. Es un gráfico visual con elementos que describen propuestas de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas. Ayuda a las empresas a alinear sus actividades mediante la ilustración de posibles compensaciones.

Este modelo podría emplearse por ejemplo para graficar próximos negocios de NATU PET, tales como el **DELIVER PET**:

DELIVER PET				
Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta	Relaciones	Clientes
- Veterinarias - Proveedores	- Preparación de viandas - Entrega - Venta	Elaboración y delivery de viandas naturales para mascotas	- Veterinarias - Proveedores - Clientes	- Hogares - Veterinarias
	Activos Clave		Canales	
	- Local/es - Local productor		- Pagina Web - Local - App	
Estructura de Costos		Vías de Ingreso		
		- Venta de viandas - Venta de complementos dietarios		

Paso: 1 Propuesta de Valor – El negocio debe ser interesante.

En el título se habla de comida para mascotas, sin embargo podrías trabajar con otras especies. Pero... ¿Por qué se menciona esto? porque una de las formas de agregar valor a una propuesta es siendo específicos en un área.

Por ejemplo, si existiera una tienda de mascota donde venden comida en general. Pero está Natu Pet que se especializa en perros. ¿Cuál sería la más recomendable para el cliente que tienes un perro por ejemplo?

¡Obviamente Natu Pet! pues la otra trabaja con tantas especies que sería raro que estuviera tan especializada en perros como nosotros ¡Sería como comparar un médico general con un especialista en dermatología!

Así que creemos importante enfocar el negocio en una sola especie, al menos en un principio, para volver a la empresa una experta.

Más valor...

Además de la especialización, se puede agregar más valor a la propuesta. Una idea muy buena sería no vender los productos como comida sino como alimentos saludables *¿Acaso no es lo mismo?*

Es muy parecido, pero comida puede ser lo que sea. Alimentos se relaciona más con salud, y se puede aprovechar para ofrecer servicios de salud para la mascota.

En consecuencia, se comercializarán alimentos para perros con un enfoque en la salud del mismo.

Paso 2: Segmentación del cliente – ¿A quién le interesa nuestro producto?

Una vez armada la propuesta de valor, que en otras palabras es algo que necesitará una persona, debe definírsela *¿Quién es esa persona?* o mejor dicho *¿Cómo es esa persona?*

Cabe aclarar que es difícil ofrecer un producto sin saber a quién le interesa. Si se hace ésto se corre el riesgo de perder tiempo y dinero haciendo la propuesta a quién no le interesa.

Así que hay que responder *¿Cómo tiene que ser una persona para que le interese el negocio de comida para perros?* Aquí es donde se hace necesaria una segmentación de clientes:

Los clientes pueden ser tantos hombres como mujeres que sean propietarios de perros.

También se consideran padres y madres con hijos con mascotas (obviamente perros). Es importante tener siempre presente que muchas veces los propietarios no serán los clientes, como por ejemplo los niños.

Además de esto tienen que ser personas preocupadas por la salud de sus perros ¡Hay muchas personas con mascotas despreocupadas, por eso es importante este criterio!

Así mismo hay que considerar también a las personas interesadas en comprar comida para sus perros. A diferencia del punto anterior, estas personas se preocupan hasta un cierto límite por su mascota brindando lo básico, como aseo y comida, más no se preocupan de lleno por ellos.

El poder adquisitivo es un criterio que hay que tomar en cuenta. Ya que los productos y servicios ofrecidos pueden ser algo costosos. Así que se apuntará a personas con sueldo medio o mayor.

En cuanto a la geografía, si se considera como parte del negocio habilitar una tienda online con envío a domicilio se podrá considerar un poco más allá de la localidad, zona o Pcia./Caba.

En resumen habrá principalmente tres tipos de clientes:

- Padres que buscan complacer a sus hijos.
- Propietarios de mascotas que la consideran como de la familia (compran de todo: alimentos, accesorios, etc).
- Personas con mascotas que se preocupan por la alimentación básica (compran lo medianamente indispensable para perros pero no se esfuerzan mucho).

Paso 3: Medios o canales de distribución del negocio de alimentos para mascotas

Consideraremos canales físicos y online:

Canales físicos:

Local: se contará en primer lugar con un local que será el medio principal.

Eventos especiales: Se organizarán actividades como jornadas de esterilización, vacunación... de perros dónde se aprovechará para vender algunos de los productos (si se hacen ofertas mucho mejor). Así se venderá y al mismo tiempo se hará publicidad del negocio.

Veterinarios: se debería llegar a un acuerdo con veterinarios para que sean intermediarios en la venta de nuestro producto.

Canales Online:

Tienda Online: se habilitará una web que le permita al usuario hacer pedidos online.

Patrocinio de blogs: se puede tener un blog dónde se hable de temas relacionado al cuidado de perros, su salud, curiosidades, etc. En un apartado se podría colocar un banner de producto ofrecido. También se podría pagar a otros bloggers para que nos promocionen en sus sitios.

Redes sociales: habrá una página de facebook para compartir el contenido del blog de la empresa y al mismo tiempo dar a conocer el negocio de alimentos para mascotas. Es buena idea pagar campañas Ads.

Paso 4: Relación con el cliente ¡No todo termina en la compra de un producto!

Tal como se dice en el mercado: «Más que 100 clientes pasajeros, busca 10 que sean fieles»

Muchas personas creen que por tener una buena propuesta y tener excelentes medios de distribución su negocio puede llegar a ser un éxito.

Y creemos que no, ya que si se quiere asegurar el éxito *se debe hacer mucho más*. Lo ideal no es que un cliente compre un producto sino fidelizarlos para que quiera comprar más. Pero para lograr esto hay que fortalecer las relaciones.

Relación con el cliente de un negocio de comida para mascotas.

Lo primero que se hará es lo que todo negocio tiene que hacer: Ser íntegros, transparentes y responsables, es decir, se tiene que cumplir con lo que se ofrece en la propuesta de valor.

La relación se debe comenzar a fortalecerla incluso antes de que una persona se convierta en cliente ¿Cómo? respondiendo comentarios, inquietudes, dudas, etc. Ya sea en persona o por los medios online.

Con ayuda del sistema de información se podrá saber quiénes son clientes fieles. Así se podrá por ejemplo obsequiar cada cierto tiempo un detalle.

Paso 5: Fuentes de ingreso

Es necesario pensar más allá de lo obvio porque siempre se suele pensar que «la fuente de ingreso viene de lo que se vende en alimentos para perros».

Aunque esa será la fuente principal hay más cosas a las que se les puede o podrá en un futuro sacar provecho. Ejemplos: servicio de cuidado de perros para quiénes lo necesiten, paseo de mascotas, peluquería, venta de accesorios, incluso se puede aprovechar para vender algunos medicamentos.

Paso 6: Recursos claves

Son los recursos que son necesarios para lograr los objetivos planteados.

Natu Pet tendrá dos tipos de recursos: *los básicos* (local, escritorios, papelería, estantes, etc) y los *claves* (aquellos con importancia a la hora de captar clientes y ser diferentes). Éstos últimos son los que se trabajarán en este paso:

Recursos claves para vender comida para perros:

Un buen nombre y un logo.

Una buena web diseñada para funcionar como tienda online y que los clientes generen estadísticas, por ello seguramente se necesitará un blog y un buen servidor.

Un equipo de profesionales en el área de comercial, administrativa, financiera y de producción veterinaria.

Idealmente personas que les guste trabajar con animales, ya que facilitara la tarea de entendimiento del cliente.

Un local que cuente con espacio suficiente, limpieza constante y orden de materiales y herramientas.

Paso 7: Actividades claves para alcanzar los objetivos.

Así como existen recursos claves también hay actividades claves. Y son aquellas acciones que ayudan a cumplir con la propuesta de valor y que la misma sea de mucho éxito.

Vender comida para perros es una actividad, sin embargo las claves son aquellas que hacen posibles dichas ventas:

Pedir presupuestos a varios proveedores ¡Elegir la mejor alternativa en relación precio/calidad!

Crear contenido para el blog y responder los comentarios que dichos artículos generen.

Posicionar la tienda en Google.

Hacer encuestas para medir el nivel de satisfacción del cliente y reunirse cada cierto tiempo para plantear mejoras.

Paso 8: Socios claves

En esta oportunidad no se refiere a inversionistas, sino más bien aquellas personas o empresas que ayudan al negocio a cumplir sus objetivos.

Los proveedores.

Veterinarios que ayudarán a vender y recomendar los productos.

Institutos u organizaciones de protección de animales en la localidad que brindarán apoyo y recomendación.

Paso 9: Estructura de costos

En la estructura de costos se describirá todo lo que se convertirá en salida de dinero para la empresa.

La salida de dinero puede significarse *pérdida o inversión*.

Es importante porque así se limitará la probabilidad de que hayan gastos sorpresa que desequilibren la economía y el resultado del negocio.

Pueden mencionarse, entre otros, como costos/gastos más importantes:

Publicidad

Local

Sueldos

Materias primas

4. MERCADO

Entorno Macro

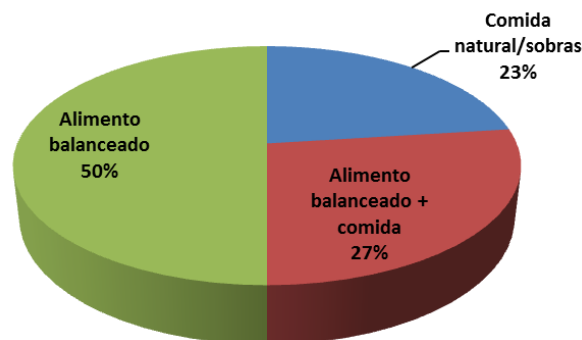
En la Argentina, la cantidad total de hogares que tienen al menos un perro o gato asciende a 12.400.000, es decir, el 69% de los hogares, y número aumenta. "El crecimiento en los últimos años fue en promedio del 1% anual, lo que significa que se incorporaron más de 120.000 hogares por año a este universo",

En 2019, el mercado en conjunto facturó cerca de \$50.000 millones aproximadamente, pero discriminados por segmentos, los perros representaron el 80% y los gatos tan solo el 20%. Por volumen de ventas y nivel de penetración del alimento balanceado, la Argentina es el 11° mercado a nivel mundial

Cabe aclarar que la penetración del alimento balanceado es todavía baja: alcanza el 70% en comida de gatos, pero sólo entre el 45 y 50% cuando se trata de perros.

De la población total de mascotas, "el 48% sólo come alimentos balanceados", dice Heinen, de Royal Canin. Pero el porcentaje crece al 77% si se consideran los perros y gatos que consumen mezcla de raciones de balanceados con comidas humanas

Market share por tipo de alimentación



Desde el punto de vista de un entorno más macro podemos determinar como principales variables que afectarán el proyecto a la inflación y a la variación de salarios. Con relación a la inflación, si consideramos la información generada por las principales consultoras, la misma se espera ronde los 40 puntos para el año 2020, y las intenciones serán, al menos del Gobierno, que dicho número porcentual tienda a disminuir para los próximos años, por lo que las perspectivas para Natu Pet son buenas.



Con relación a la variación de la pauta salarial, es de esperarse que con una disminución de las expectativas de inflación también se empiecen a reducir año a año las variaciones de las escalas salariales mediante paritarias, yendo de la mano de una mejora en la productividad. En lo que a nuestros clientes se refiere, lo importante será que su poder adquisitivo (en términos reales) se mantenga y en lo posible crezca de manera que más gente acceda a nuestros productos y/o a mayores cantidades del mismo.



Entorno Micro

La composición del mercado de alimento balanceado segmentada por calidad es la siguiente: los productos económicos representan el 42% del mercado, la línea estándar el 29%; la premium, 18%; y la superpremium, el 11% restante. Sin embargo, en términos de facturación las marcas superpremium representan el 30% del mercado.

Al calor de este auge se multiplicaron las empresas productoras y comercializadoras de alimento para mascotas, cuyo número se incrementó 21% en el último lustro.

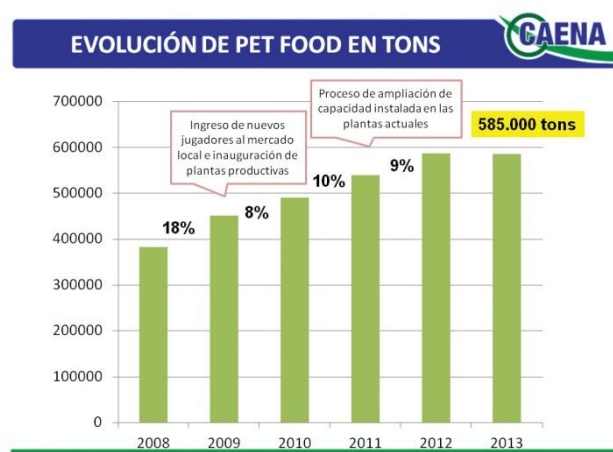
Las cifras relevadas por la Cámara Argentina de Empresas de Nutrición Animal indican que el segmento más voluminoso es el de alimentos balanceados para perros", con el 86% de la producción del sector en términos de toneladas.

El mayor porcentaje se lo lleva el producto seco, dentro de las categorías tanto de perros como para gatos (98% y 96%, respectivamente). El resto de los productos son húmedos pero con una concepción de producto muy distinta a la solución propuesta por Natu Pet ya que utilizan aditivos y conservantes.

Los productos económicos para perros, que junto con los estándares son los más vendidos, van siendo marginados del radar estratégico, a medida que los consumidores privilegian las primeras marcas a pesar de sus elevados costos.

Puede decirse que los compradores son muy racionales, entendiendo que si compran un producto más económico, los animales comen más y de menor calidad, lo cual repercute en la salud de las mascotas.

Es importante destacar la evolución del mercado de alimentos para animales, el cual se encuentra en franco crecimiento desde hace más de 10 años tal como lo demuestra la siguiente figura de la CAENA:



Aprendizajes externos

Cuando analizamos los aprendizajes externos podemos observar una importante variedad de estrategias y políticas llevadas a cabo por los distintos competidores en función del posicionamiento. Por experiencia

propia y de acuerdo a lo relevado en la investigación de mercado, la figura del veterinario como recomendador es muy importante por lo cual muchas de las estrategias comerciales deberán estar centradas en ese grupo de interés.

También es de destacar que el producto existente similar al de NatuPet no posee conocimiento por parte de los potenciales compradores, y eso se debe a su nula publicidad y a su muy acotada presencia en los distintos canales de comercialización. En función de esto, para lograr una inserción progresiva pero constante se deberán realizar campañas promocionales y una penetración en los canales de comercialización que garantice un despegue paulatino con un ritmo adecuado.

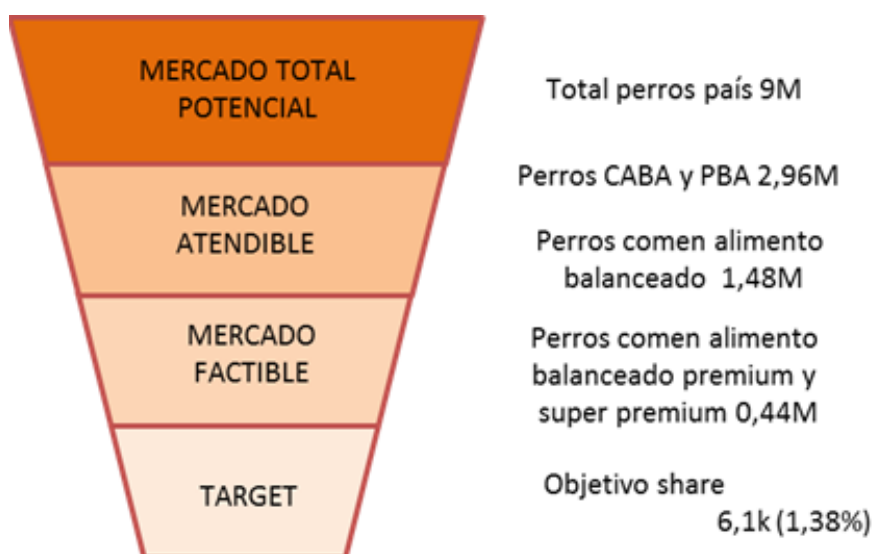
Segmentación y targeting

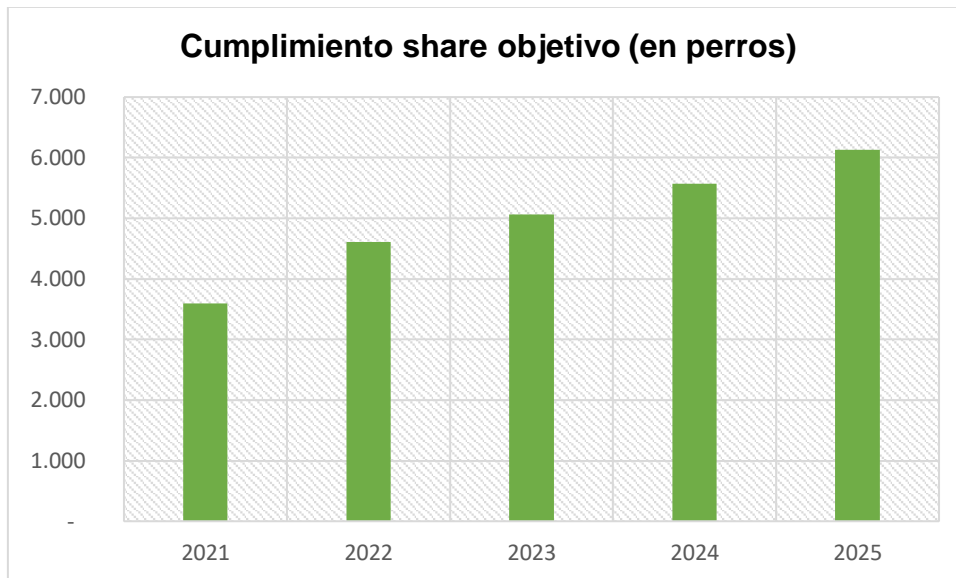
Para realizar la segmentación y definir el target objetivo se partirá de la base de la información disponible en diversos trabajos e informes sobre alimentación de mascotas y más específicamente perros. Al respecto se estima que hay en nuestro país alrededor de 12,6 millones de mascotas de las cuales 3,6 millones son gatos y 9 millones perros.

En el 69% de los hogares hay al menos una mascota, y por proporción el 71,4% son perros por lo tanto, de acuerdo a la información disponible en la web del INDEC del censo realizado en el año 2010 en CABA y provincia de Buenos Aires, hay 6 millones de hogares por lo que en esas localidades la población estimada de perros es de 3,4 millones.

De esos 3,4 millones de perros el 50% aproximadamente come alimento balanceado y de ese universo el 30% come alimento de calidad premium o super Premium por ende nuestro mercado factible para la primera etapa es de 0,44 millones de perros solo considerando este segmento y el área geográfica definida.

En función de estos cálculos, *se estima alcanzar durante los primeros 5 años de operación un 1,38% del mercado, que representa un total de 6.100 perros mensuales con una tasa creciente.*





Como ya se mencionó anteriormente, se prevé una presentación de producto de 2,5 kilogramos, por lo cual se tendrán 2 empaques distintos. Hay que tener en consideración que un kilogramo de comida deshidratada equivale a 4 kilogramos de comida fresca y, que de acuerdo a distintos estudios veterinarios, la cantidad de alimento fresco requerido para una alimentación equilibrada es del 3% del peso del animal en forma diaria.

Precio

La estrategia de soporte se basará en establecer un precio de comercialización que permita llegar al consumidor final con un precio promedio de hasta 40% por encima de los alimentos secos premium y súper Premium en la medida equivalente de ración diaria.

En función del análisis observado de los precios de los principales competidores (ver módulo 3. Oferta) y siempre recordando que se trata de un producto sustituto y no del mismo producto que Natu Pet ofrecerá, *el precio límite al cual podría llegar Natu Pet al consumidor final es de \$450/kg para mantener la relación 1kg Natu Pet = 1,5 Kg alimento balanceado.*

Marca	Cantidad	Precio	Precio por Kg
Royal Canin Maxi Adult	15 kgs	\$ 3.500	\$ 233
Pro Plan Adult Complete	15 kgs	\$ 3.300	\$ 220
Eukanuba adulto large breed	15 kgs	\$ 3.000	\$ 200
Precio promedio competencia	15 kgs	\$ 3.267	\$ 218

Objetivos

Los objetivos principales para los primeros dos años de operación serán los siguientes:

- Alcanzar una participación de mercado de 1,38% sobre el segmento de perros que se alimentan con balanceado seco al cabo del periodo analizado (5 años).
- Posicionar la marca Natu Pet en el segmento seleccionado.
- Obtener una red de veterinarias y pet shops que garantice una cobertura suficiente para la comercialización del producto (200 puntos de ventas sobre 5000 existentes en CABA y PBA).
- Generar una metodología de trabajo que garantice un capital de trabajo positivo a partir del segundo semestre.

key Issues

Los principales factores que debemos considerar como potenciales variables que afecten negativamente el proyecto son:

- Prolongación temporal de contexto de alta inflación que podría repercutir en los costos de materias primas por usar productos de primera calidad para la elaboración de Natu Pet y no desechos o restos como la industria de alimento seco.
- Campaña agresiva de precios de las compañías de alimento balanceado seco como defensa de su participación de mercado.
- No alcanzar un volumen crítico de ventas en los primeros dos años que permita el sostenimiento en el tiempo del proyecto.
- Surgimiento de nuevos competidores con un producto similar a Natu Pet.

Análisis FODA Natu Pet

Objetivo	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Lanzamiento de producto Natu PET: alcanzar el <u>market share</u> de 1,38%	- Ser el primer oferente en el mercado de una solución natural - Producto natural, sin conservantes ni químicos - Management especializado en gestión de costos	- Nuevo producto en una categoría sin desarrollar => mayor requerimiento para difusión - Sin respaldo de empresa internacional - Producto más caro que el alimento seco <u>premium</u>
Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
- Mercado de mascotas en crecimiento sostenido en los últimos 5 años - Crecimiento del share de alimentos secos <u>premium</u> y <u>super premium</u> - Mayor importancia a la alimentación sana y natural - Mayor vinculación sentimental dueño-mascota	1. Resaltar mediante comunicación atributos de producto natural y saludable 2. Capitalizar el mayor gasto/perro que acepta el mercado 3. Focalizar los esfuerzos de distribución y publicidad en los canales específicos	1. Realizar campañas publicitarias en segmentos específicos de compradores 2. Justificar mayor costo de producto con mayor felicidad dueño-mascota y salud 3. Resaltar mediante comunicación idea de empresa nacional innovadora
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
- Expansión a CABA y PBA de <u>Bocantino</u> - Campañas agresivas de precios de las marcas de alimento seco - Surgimiento de nuevos competidores con productos similares - Gobierno no logre controlar inflación => mayor impacto en materia prima	1. Monitorear en forma constante la estructura de costos 2. Realizar campañas de divulgación con <u>pet shops</u> y veterinarias (cursos, capacitaciones) 3. Campaña de fidelización de clientes desde lanzamiento (web con información, esquema de bonificaciones)	1. Destacar ser la primer propuesta en el mercado 2. <u>Eficientizar</u> procesos reduciendo costos innecesarios

Escalas de producción

Se estima que la capacidad de producción actual será suficiente para hacer frente a la demanda, al menos durante los primeros años. En un futuro supuesto en que las ventas aumenten evaluaremos la necesidad de ampliar la capacidad productiva comprando más maquinaria como así mismo se analizará la necesidad de una infraestructura edilicia mayor.

El horno deshidratador que se adquirirá tiene una capacidad de carga máxima de 6.300kgs de alimento fresco organizados en 18 carros móviles de 350kgs cada uno. El proceso de deshidratación toma alrededor de 12 horas, por lo que en condiciones óptimas podríamos producir una cantidad diaria de 1.575kgs de producto deshidratado que luego sería colocado en contenedores para su enfriamiento y posterior mezclado y pesaje. Nuestra envasadora cuenta con una capacidad de empaque de 5 bolsas de un kg por minuto, 2 bolsas de 2.5kgs por minuto o 1 bolsa de 5kgs por minuto.

Capacidad productiva en condiciones máximas:

Capacidad máxima de producción diaria

Materias Primas:	6300 kgs	↓ Deshidratación
Producto Deshidratado	1575 kgs	

Capacidad máxima de producción diaria en bolsas

Tamaño Producto	Cantidad
Bolsa de 2.5kgs	630 bolsas

Demanda

Bajo un supuesto de escenario moderado, que se detallará en el módulo 8. Finanzas, se aplicará una política de Stock equivalente a 1/3 de las ventas mensuales y el horizonte de planeamiento de la propuesta será de 5 años, considerándose un incremento mensual de la demanda durante el primer año del 6,5%, dado que se espera una rápida expansión gracias a la campaña comercial a ejecutarse. Durante el segundo año la demanda crecerá un 2% mensual y un 10% anual aprox. para los periodos subsiguientes. A continuación se podrá ver de manera gráfica este incremento.

Supuestos

Peso perro promedio (kgs)	16
Alimento natural requerido/día (Kgs)	0,48 3%
Natu Pet requerido/ día (bolsas)	0,12 4
Natu Pet requerido/mes (bolsas)	3,6
Share objetivo año 1 (perros)	6.100

Equivalencias

La ración que debes dar a tu perro puede variar dependiendo del metabolismo y nivel de actividad. Vigila su peso para ver si tienes que subir o bajar su ración diaria.

+ agua



1 Kg = 4 Kg
Producto Deshidratado = Producto Fresco

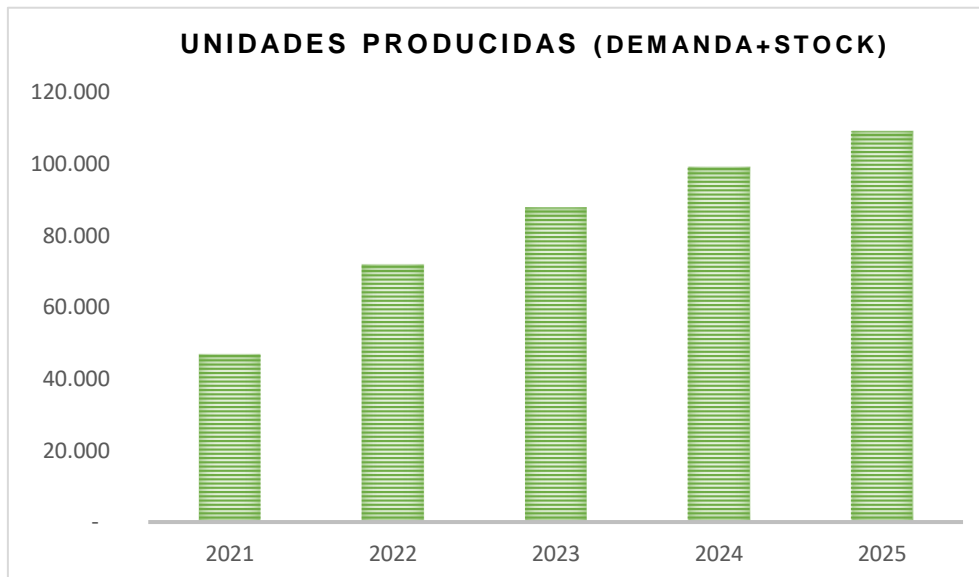
Raciones

de 1 a 3kg de 20 a 50gr	de 4 a 9kg de 60 a 100gr	de 10 a 15kg de 110 a 150gr	de 16 a 25kg de 160 a 250gr	de 26 a 35kg de 280 a 330gr	de 36 a 45kg de 340 a 380gr	de 45 a 65kg de 400 a 480gr
----------------------------	-----------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

¿Cuánto dura?

	3 kg	5 kg	10 kg	15 kg	20 kg	25 kg	30 kg	35 kg	50 kg
500gr	10 días	7 días	4,5 días	3 días	2,5 días	2 días	1,5 días	1,2 días	1 día
3kg	60 días	43 días	27 días	20 días	15 días	11 días	10 días	9 días	7 días
6kg	120 días	85 días	55 días	40 días	30 días	22 días	20 días	18 días	14 días

UNIDADES PRODUCIDAS (DEMANDA+STOCK)



Mix de productos

Marca	Natu Pet	Natu Pet
Nombre Variedad	Regular	Black Label
Target	Genérico para un desarrollo equilibrado y completo	Formula premium con mayor proporción de carnes rojas
Diferencial de cada variedad	Alimento para todos los días	Preponderancia de sabor
Características técnicas	Incluye carne de pollo y cerdo	Incluye carne de cerdo y ternera
Mix de producción al momento del lanzamiento	70%	30%

Como puede observarse, en una primera instancia la receta Regular tendrá preponderancia sobre la opción Black Label principalmente debido a los precios de venta más accesibles, al menos hasta que la marca logre un mayor posicionamiento.

Si bien se presentan diferencias entre las composiciones de las variedades de producto que estaremos comercializando, la adecuación de la producción ante un cambio en el mix de ventas no resulta una tarea difícil debido a que las materias primas son esencialmente las mismas y lo que se modifica es la proporción utilizada en cada una de ellas.

Nice to have

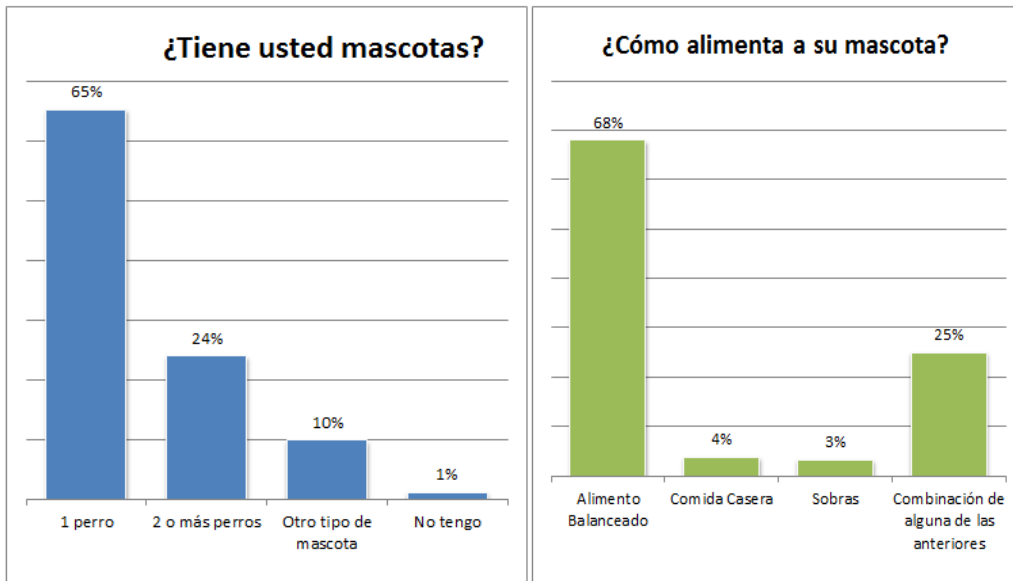
Entre las acciones que se espera llevar a cabo en el futuro se podrían señalar:

- Ampliar la capacidad productiva comprando más maquinaria como así también se evaluará la necesidad de una infraestructura edilicia mayor o de más de una planta productora cuya ubicación dependerá del crecimiento de las zonas de distribución.
- Contar con pet shops del tipo “boutique” dedicados exclusivamente a la comercialización de nuestros productos. Así se eliminaría la participación de intermediarios y se lograría una integración vertical, con la reducción de costos que esto implica, y se fortalecería la imagen de marca del tipo PREMIUM.
- Al incrementarse el conocimiento del negocio, la eficiencia productiva y los volúmenes de compra, se espera poder lograr una reducción en los costos y un consecuente aumento en los márgenes de rentabilidad que permitirán una política de precios más agresiva con descuentos, “dos por uno”, Kgs extra gratis en envases más grandes y demás instrumentos que los consumidores también valoran, sobre todo en contextos inflacionarios e inestables como el argentino.

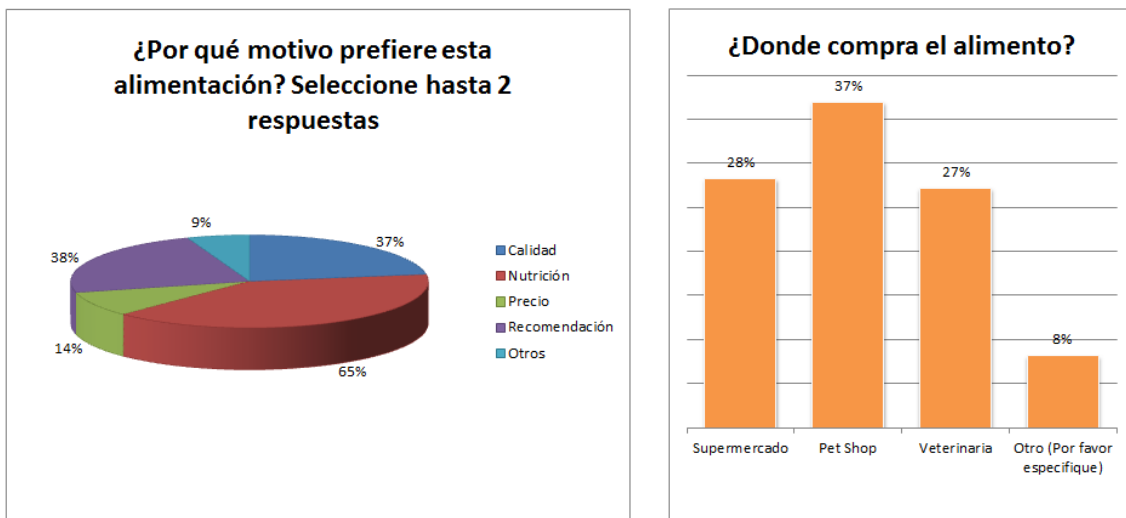
Investigación de mercado

Además del análisis de mercado realizado sobre trabajos disponibles que estudian el mercado a nivel mundial y regional la investigación realizada se basa centralmente en una encuesta online realizada con una muestra de más de 180 personas suficientemente diversificada y orientada a nuestro target.

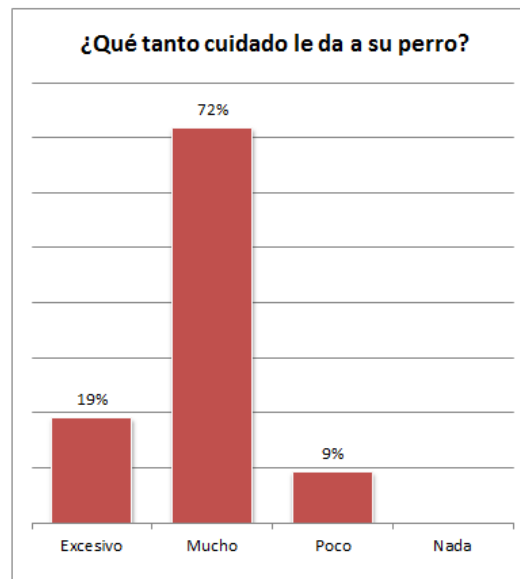
Del total de encuestados, el 89% indicó tener 1 o más perros en sus hogares a los cuales suelen alimentar principalmente con alimento balanceado y en ocasiones combinando con comida casera y sobras.



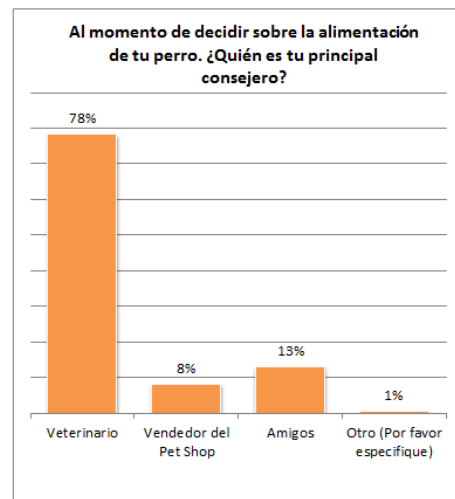
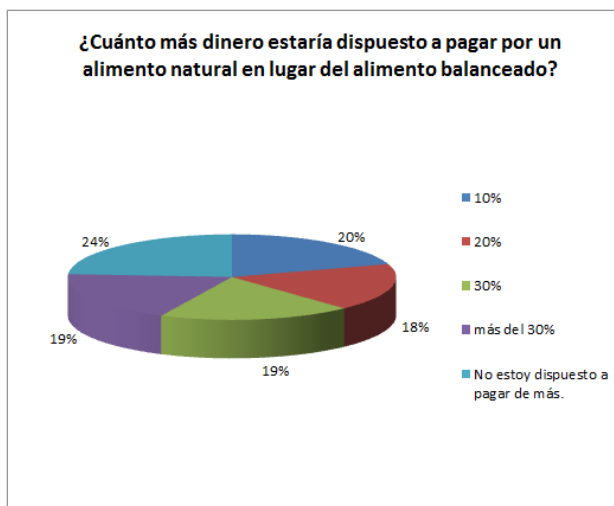
Con respecto a la alimentación, es principalmente seleccionada en base a su calidad, nutrición aportada y en la mayoría de los casos recurren a esta por recomendación. El lugar donde compran el alimento esta principalmente dividido entre Supermercados, Pet Shops y Veterinarias básicamente por razones de cercanía, comodidad y precio.



El 91% de los encuestados le da un gran cuidado a sus perros y a suele invertir en el cuidado de su mascota gran cantidad de tiempo y dinero.



Por último, un 94% reemplazaría el Alimento Balanceado por una solución alimenticia natural 100% balanceada y completa. Por dicha dieta un 38% de los encuestados estarían dispuestos a pagar un 30% o más del valor que pagan actualmente por el Alimento Balanceado. Adicionalmente, la mayor parte toma con mucha atención la recomendación de su veterinario a la hora de decidir sobre la alimentación de sus mascotas.



Conclusiones:

En base a lo analizado, es muy probable que el producto que ofrece NatuPet sea gratamente recibido por aquellos que dan un gran cuidado a sus mascotas. Un pilar importante de la campaña publicitaria de la empresa estará orientado a mostrar las bondades del producto a los veterinarios y a generar una estrecha relación con este pilar clave para recomendar el alimento ofrecido.

Modelo de la encuesta:

1.- Encuesta

Gracias por tomarse el tiempo para participar. Estamos actualmente en la etapa de investigación de un emprendimiento para proveer alimentos naturales deshidratados para las mascotas argentinas. A diferencia de alimentos balanceados preparados con subproductos animales, nosotros queremos ofrecer un alimento elaborado con las mejores materias primas 100% comestible para humanos.

1. Sexo

- Masculino
- Femenino

2. Edad?

- 18 a 30
- 31 a 50
- 51 a 70
- 71 o más

*3. ¿Tiene usted mascotas?

- 1 perro
- 2 o más perros
- Otro tipo de mascota
- No tengo

*4. ¿Cómo alimenta a su mascota?

- Alimento Balanceado
- Comida Casera
- Sobras
- Combinación de alguna de las anteriores

*5. ¿Por qué motivo prefiere esta alimentación? Seleccione hasta 2 respuestas

- Calidad
- Nutrición
- Precio
- Recomendación
- Otros

*6. ¿Dónde compra el alimento?

- Supermercado
- Pet Shop
- Veterinaria
- Otro (Por favor especifique)

*7. ¿Por qué motivo compra el alimento en ese lugar? Seleccione hasta 2 respuestas

- Precio
- Cercanía
- Comodidad
- Confianza

*8. ¿Qué tipo de perro tiene?

- Raza pequeña
- Raza mediana
- Raza grande

*9. ¿Qué tanto cuidado le da a su perro?

- Excesivo
- Mucho
- Poco
- Nada

*10. ¿Pruebas con diferentes marcas para saber qué alimento le sienta mejor a tu perro?

- Sí
- No
- A veces

***12. Sin que implique trabajo adicional para ti. Si pudieras dar comida natural 100% balanceada y completa a tu perro en lugar de alimento balanceado. ¿Lo harías?**

- Sí
 No

***13. ¿Cuánto más dinero estaría dispuesto a pagar por un alimento natural en lugar del alimento balanceado?**

- 10% 30% No estoy dispuesto a pagar de más.
 20% más del 30%



***14. Al momento de decidir sobre la alimentación de tu perro. ¿Quién es tu principal consejero?**

- Veterinario
 Vendedor del Pet Shop
 Amigos
 Otro (Por favor especifique)

***15. ¿Conocía los alimentos naturales deshidratados para perros?**

- Sí
 No

***16. ¿Estaría interesado en recibir información sobre una solución de alimento deshidratado para su perro?**

- Sí
 No

Muchísimas gracias por completar la encuesta!!!!. La información recolectada nos sera de mucha utilidad.

En los anexos se detallan los resultados completos de la encuesta.

5. MARKETING

Posicionamiento y Brand character

Natu Pet se plantea posicionarse como una marca innovadora, ágil, dinámica y que ofrece un producto de calidad. A su vez quiere ser asociada a los siguientes atributos: salud, calidad y satisfacción al cliente.

Podemos destacar como puntos diferenciales:

- ✓ Alimento natural sin conservantes ni químicos adicionados que cuida la salud de las mascotas
- ✓ Fácil disposición para el consumo sin necesidad de tareas excesivas y/o que demanden tiempo

Al hablar de posicionamiento es necesario determinar el Brand character que la misma tendrá, y al respecto será una marca innovadora pero confiable, preocupada por la salud de las mascotas y responsable de un determinado nivel de calidad y seguridad en todos los procesos que gestiona.

Brand Positioning Statement: Natu PET es mejor que los alimentos balanceados secos para aquellos perros que reciben de parte de sus dueños un cuidado y una atención especial basada en el afecto porque brinda una nueva solución de alimentación equilibrada, saludable y natural ofreciendo satisfacción y felicidad para las mascotas y sus dueños.

Estrategia central de Marketing

La estrategia central de marketing que orientará las acciones de Natu Pet en el mediano plazo será desarrollar a la misma como una empresa innovadora, eficiente y rentable privilegiando una propuesta de alimentación saludable para convertirse en líder en su segmento.

Estrategia de soporte: El producto

Comercializar una solución de alimentación práctica y saludable con un alto componente emocional.

Natu Pet es una propuesta de alimentación que facilita a los dueños de mascotas la posibilidad de dar alimento natural a sus perros sin las tareas, tiempos y costos que serían necesarios para hacerlo de forma casera.

La familia de productos está compuesta por 2 variedades de recetas preparadas con alimentos naturales deshidratados, principalmente diferenciadas por los ingredientes utilizados en la fórmula de cada una. Asimismo cada una de estas variedades apunta a satisfacer distintas necesidades

Se prevé una presentación de 2,5 kilogramos, por lo cual se tendrán 2 empaques distintos. Hay que tener en consideración que un kilogramo de comida deshidratada equivale a 4 kilogramos de comida fresca y que, de acuerdo a distintos estudios veterinarios, la cantidad de alimento fresco requerido para una alimentación equilibrada es del 3% del peso del animal en forma diaria. De acuerdo a distintos estudios

veterinarios la cantidad de alimento fresco requerido para una alimentación equilibrada es del 3% del peso del animal en forma diaria.

Publicidad

Durante los primeros 6 meses la empresa se centrará en una política agresiva de publicidad y promociones con el fin de presentar e instalar la marca y los productos al público. La campaña hará hincapié en los beneficios de una alimentación balanceada y natural para mascotas, resaltando también que el alimento se elabora con los mismos estándares de calidad que la producción de alimento humano.

Asimismo, los veterinarios serán aliados clave para la recomendación de los productos NatuPet, por lo que se contará con campañas exclusivas y promociones para veterinaria a fin de lograr una mayor inserción del alimento.

Cabe destacar además que NatuPet tendrá un sitio web dedicado a promociones, información sobre los puntos de venta, información detallada del producto y beneficios, data sobre el proceso de deshidratación, y con la posibilidad de contacto con la empresa vía mail sumado a una opción para dejar opiniones, ideas y recomendaciones.

A continuación se detallarán las propuestas de publicidad:

Google Adwords

Google permite publicitar productos y servicios a través de las búsquedas de información en su servicio de buscador. La virtud de las campañas publicitarias de Google es que la empresa puede manejar el presupuesto de publicidad mes a mes.

Entre las formas de publicidad que ofrece Google, NatuPet utilizará la más recomendada para atraer tráfico a su sitio web que es la de CPC (Costo por Click), mediante la cual Google cobra solo si el público hace click e ingresa al sitio web.

La idea es comenzar con un presupuesto diario de \$300 pesos argentinos que será ajustado en mayor o menor medida de ser necesario.

Google Ads Nueva campaña 822-708-2346 hmira183@gmail.com

¿Cuál es tu objetivo publicitario principal?

Los anuncios que se centran en un objetivo concreto te ayudan a obtener los resultados que quieres

- Recibir más llamadas telefónicas
- Obtener más ventas o suscripciones en el sitio web** ✓
- Recibir más visitas en el establecimiento físico

SIGUIENTE

¿Eres profesional del marketing? [Cambiar al modo experto](#)

Google Ads Nueva campaña 822-708-2346 hmira183@gmail.com

1 Tu empresa y tu audiencia — 2 Tu anuncio — 3 Presupuesto y revisión — 4 Configurar la facturación

Describe tu empresa

Esta información se usará para crear un anuncio que llegue a los clientes adecuados

Nombre de la empresa

Sitio web de la empresa
www.natupet.com.ar

0/120

ATRÁS **SIGUIENTE**

Google Ads Nueva campaña 822-708-2346 hmira183@gmail.com

✓ 1 Tu empresa y tu audiencia — 2 **Tu anuncio** — 3 Presupuesto y revisión — 4 Configurar la facturación

Redacta el anuncio

Destaca los productos y servicios que ofreces y lo que hace que tu empresa sea única.

Anuncio 1

Título 1
| 0/30

Título 2
0/30

Título 3
0/30

Vista previa del anuncio

Título 1 | Título 2 | Título 3
[Anuncio] www.natupet.cl
Descripción 1 Descripción 2

VER MÁS DISEÑOS DE ANUNCIO

Graficas

Durante los primeros meses repartiremos de forma activa folletos cerca de Veterinarias, Supermercados y PetShops. Colocaremos además afiches y láminas en PetShops y Veterinarias publicitando nuestro producto.

Volver al listado | Industrias y Oficinas > Material de Promoción > Folletos Compartir | Vender uno igual

5.000 FOLLETOS 10x15cm

EN 2 DÍAS!

SOLO FOLLETOS 10 x 15cm

PRODUCCIÓN 2 a 5 DÍAS*

DISEÑO OPTICO

PREGUNTAS?

INDUSTRIAL TIELLA LAS RESPUESTAS EN LA PRODUCCIÓN

5.000 FOLLETOS

10 x 15cm.

IMPRESIÓN:
A Todo Color Frente y Dorso

PAPEL: Ilustración de 150grs.

CALIDAD GARANTIZADA:
// Sistema Offset

DISEÑO: *No Incluido*

Nuevo - 2066 vendidos

5000 Volantes / Folletos Full Color Doble Faz 150g.

★★★★★ 78 opiniones

\$ 2.349

Disponible en 14 días después de tu compra

Pagá en hasta 12 cuotas

VISA CABAL

Más información

Envío \$ 524^{pp}
Llega el **lunes 13 de abril**
Ver más opciones

Cantidad: 1 Unidad ▾ (154 disponibles)

Comprar ahora
Agregar al carrito

Volver al listado | Industrias y Oficinas > Material de Promoción > Carteles Compartir | Vender uno igual

IMPRESA - GIGANTOGRAFÍAS

CARTELERÍA - SUBLIMADOS

GIGANTOGRAFÍAS - LONAS - CARTELERÍA

Nuevo - 2 vendidos

Afiches Publicitarios X 100 - Tamaño A3 Todo Color Obra + Envío

\$ 2.500

Disponible en 5 días después de tu compra

Pagá en hasta 12 cuotas

VISA CABAL

Más información

Envío gratis a todo el país
Córdoba
Ver costos de envío

Cantidad: 1 Unidad ▾ (99 disponibles)

Comprar ahora

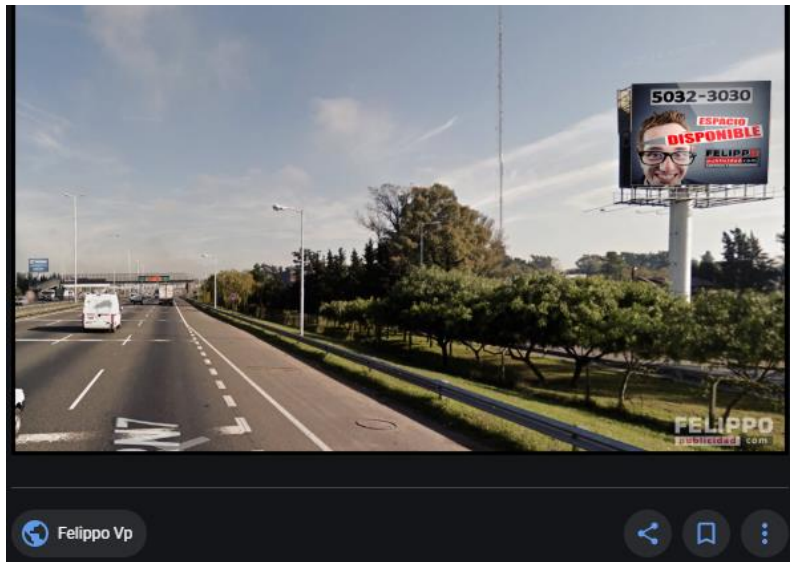
Veterinarias

Con el fin de lograr que los veterinarios recomienden NatuPet a sus clientes realizaremos una campaña agresiva en Veterinarias otorgando descuentos especiales por la compra de nuestros productos e invitando a veterinarios todas las semanas a nuestra fábrica para que puedan ver cómo es el proceso de producción y la calidad de nuestras materias primas y producto final, procediéndose a entregarles muestras gratuitas para que prueben el producto.

Se realizarán además reuniones especiales de presentación de producto en algún hotel o espacio para conferencias con muestras de cómo se utiliza el producto y charlas de algún especialista en nutrición animal.

Carteles en autopistas

Se planifica la instalación de dos carteles en autopistas para una mayor difusión del producto. Uno estará ubicado en el Acceso Oeste altura Hospital Posadas y el otro en el Acceso Norte altura Unicenter. Los mismos tienen un costo promedio de alquiler de \$10.000 cada uno.



Ventajas

- La mejor herramienta para **DOMINAR** la competencia
- **MAS** impacto con menos inversión
- El **2do** medio mas recordado
- El **ÚNICO** medio **CLÁSICO** que no invade al **PÚBLICO** generando respuesta negativa
- Llama la **ATENCIÓN** y **GENERA** comentarios



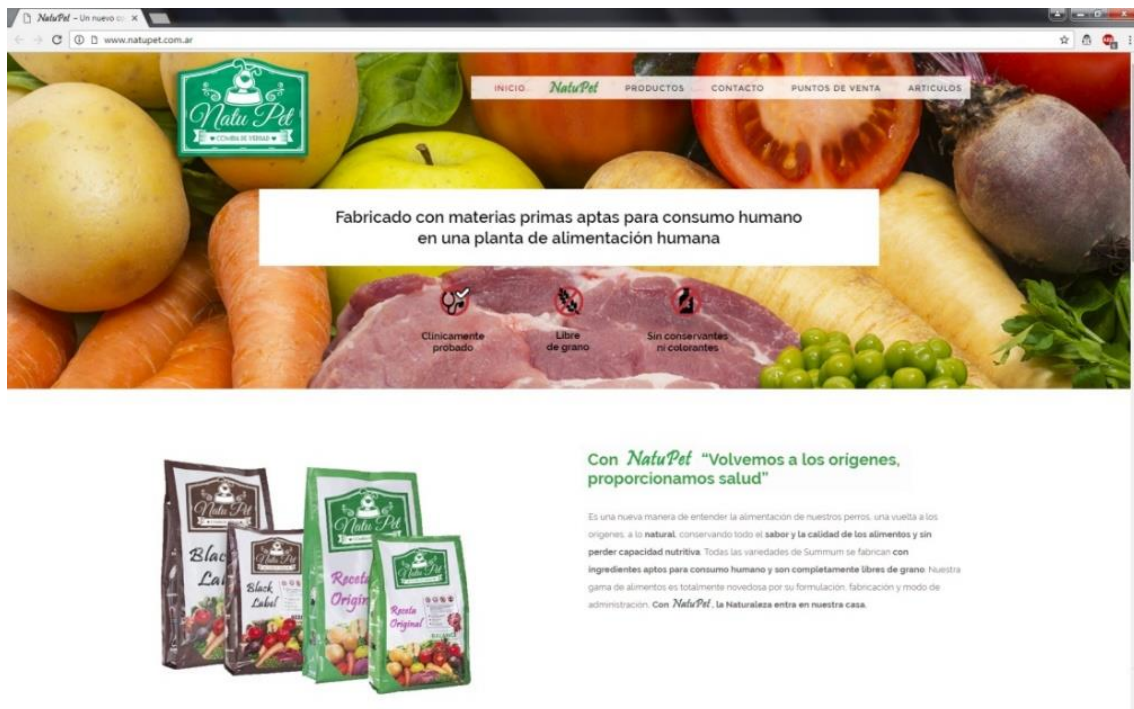
*Estudio en base a personas que han pasado por zonas de publicidades.



<https://felippovp.com/>

Página Web

Contaremos con una página web para difusión y contacto con nuestros clientes.



Resumen de gastos

Gastos de comercialización	Mensual	Costo anual	2022	2023	2024	2025
Google adword	\$ 10.000	\$ 120.000	\$ 156.000	\$ 195.000	\$ 234.000	\$ 269.100
Página web y redes sociales	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 780.000	\$ 975.000	\$ 1.170.000	\$ 1.345.500
	\$ 60.000					
Folletos	\$ 15.000	\$ 180.000	\$ 234.000	\$ 292.500	\$ 351.000	\$ 403.650
Afiches	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 312.000	\$ 390.000	\$ 468.000	\$ 538.200
Eventos (promedio)	\$ 65.000	\$ 780.000	\$ 1.014.000	\$ 1.267.500	\$ 1.521.000	\$ 1.749.150
Carteles en autopistas	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 312.000	\$ 390.000	\$ 468.000	\$ 538.200
	\$ 120.000					
	\$ 180.000	\$ 2.160.000	\$ 2.808.000	\$ 3.510.000	\$ 4.212.000	\$ 4.843.800

Important Left Out

Como acciones y programas importantes que dejaremos de lado por cuestiones presupuestarias y al menos en una primera etapa, podemos mencionar:

- Publicidad en canales de aire (América, Canal 7, Canal 9, Telefe y El Trece) y en las radios AM-FM más populares de Bs.As. (Mitre, Rivadavia, Metro, La 100, Mega, etc).
- Publicidad en diarios de consumo masivo (ej. *Ámbito Financiero*, *Clarín*, *Crónica*, *Ole*) y en revistas no relacionadas con los productos a comercializar (ej. *Caras*, *Pronto*, *Paparazzi*, *El Grafico*, *Billiken*, *Gente*).

6. PLAN OPERACIONAL

Recursos físicos y económicos

Desde el punto de vista de la inversión inicial el capital accionario de la compañía será mixto entre los fundadores y los inversores que participen de la iniciativa.

Para el desarrollo de nuestro proyecto será necesario contar con los siguientes recursos físicos:

-Instalación fabril/depósito: de aproximadamente 650 mts² para el desarrollo de los procesos de fabricación, empaque, almacenamiento y despacho para distribución. Asimismo en la misma locación se prevé la instalación de las oficinas comerciales y de administración. Esta decisión en cuanto a tamaño prevé la posibilidad de un posible crecimiento en el futuro. Se incluirán en las consideraciones de inversión un monto de aproximadamente \$600K para acondicionamiento. El lugar elegido será incorporado a la actividad mediante un contrato de alquiler por tres años, con opción a tres adicionales.

-Instalaciones: horno de deshidratación, máquinas de lavado y cortado de alimentos, empacadora automática, balanza, bateas de lavado, mesadas industriales, utensilios de preparación de alimentos y una cámara frigorífica para la conservación de las materias primas.

-De acuerdo a las investigaciones realizadas, para la fabricación de alimentos para animales se requiere la presentación de una declaración jurada ante el SENASA para obtener el certificado de inscripción y *habilitación* para operar. El SENASA es responsable de planificar, organizar y ejecutar programas y planes específicos que reglamentan la producción, orientándola hacia la obtención de alimentos inocuos para el consumo humano y animal.

-Rodados: se prevé la adquisición de dos vehículos utilitarios para la realización de la distribución tipo Fiorino.


Resumen y valorización

Inversión/BU			
Concepto	Precio unitario	Cantidad	Precio total
Horno deshidratador	\$ 500.000	1	\$ 500.000
Obra acondicionamiento fábrica	\$ 600.000	1	\$ 600.000
Cámara frigorífica	\$ 220.000	1	\$ 220.000
Procesadora	\$ 60.000	3	\$ 180.000
Envasadora	\$ 65.000	1	\$ 65.000
Mesadas industriales	\$ 4.500	6	\$ 27.000
Bachas industriales	\$ 19.000	4	\$ 76.000
Mezcladora industrial	\$ 69.000	3	\$ 207.000
Báscula industrial	\$ 25.500	2	\$ 51.000
Recipientes herméticos	\$ 790	30	\$ 23.700
Vehículo utilitario	\$ 738.000	2	\$ 1.476.000
Equipamiento informático	\$ 180.000	1	\$ 180.000

Capital de trabajo	\$ 3.000.000
Subtotal	\$ 6.605.700

-*Materias primas*: teniendo en consideración la ubicación geográfica de nuestra futura planta en la zona oeste de la provincia de Buenos Aires, el aprovisionamiento de las materias primas a utilizarse será realizado en el Mercado Central de Buenos Aires mediante compras in situ o entrega de vendedores, lo cual garantiza un fácil acceso a mercadería de excelente calidad y a un precio competitivo.

¿Se puede fabricar el producto?

Claro que sí! 

- Contamos con proveedores que nos abastecen con alimentos de primera calidad
- Contamos con logística y fábrica propia
- Contrataremos personal industrial con experiencia en la industria alimenticia
- Tenemos acceso a la tecnología necesaria para el funcionamiento del negocio

Centro de operaciones

Luego de un arduo análisis de alternativas, se ha decidido ubicar el centro de operaciones en un depósito del Partido de la Matanza (Gascón 850, La Tablada, Pcia. De Bs.as., zona oeste). El centro de operaciones seleccionado cuenta con excelentes vías de acceso (Ruta 3, Monseñor Bufano y Av. Gral. Paz) que facilitarán nuestra logística. Además el lugar posee instalación de gas adecuada a nuestras necesidades, electricidad trifásica, cochera, oficina, baños y vestuarios.

El inmueble será refaccionado y acondicionado para servir de fábrica, depósito y oficina de fácil acceso para la distribución. La oficina no será abierta al público en general sino que será para atención de proveedores y la red de distribución. El metraje de 650 m2 permitirá en un futuro ampliar la capacidad de producción y distribución de acuerdo a la evolución del negocio.

Nos decidimos por este depósito por su ubicación geográfica y accesos, ya que de esta manera se podrá distribuir en muchos los puntos de la CABA y Conurbano Bonaerense.

Ya hemos relevado los requisitos de habilitación municipal, los cuales pueden ser cumplidos sin inconveniente por la propiedad elegida. Se adjuntan en los anexos los mencionados requisitos.

En el inicio el depósito será alquilado firmando un contrato por 3 años con un 35% de aumento anual, con cláusula de rescisión y posibilidad de renovación por un nuevo periodo a convenir entre las partes.


https://inmueble.mercadolibre.com.ar/MLA-821809351-galpon-a-estrenar-de-650-m2-en-alquiler-zona-industrial-_JM#position=12&type=item&tracking_id=ebfa2bd9-605b-4d64-9346-1bcc8123d90f

Enviar a hernan
arieta 3230

Categorías **NUOVO** Ofertas Historial Tiendas oficiales Vender Ayuda

Hernan Mis compras Favoritos

Volver al listado Inmuebles > Depósitos y Galpones > Alquiler > Bs.As. G.B.A. Oeste > La Matanza > La Tablada Compartir



Depósitos y Galpones en Alquiler

Gascon 850, La Tablada, La Matanza

\$65.000

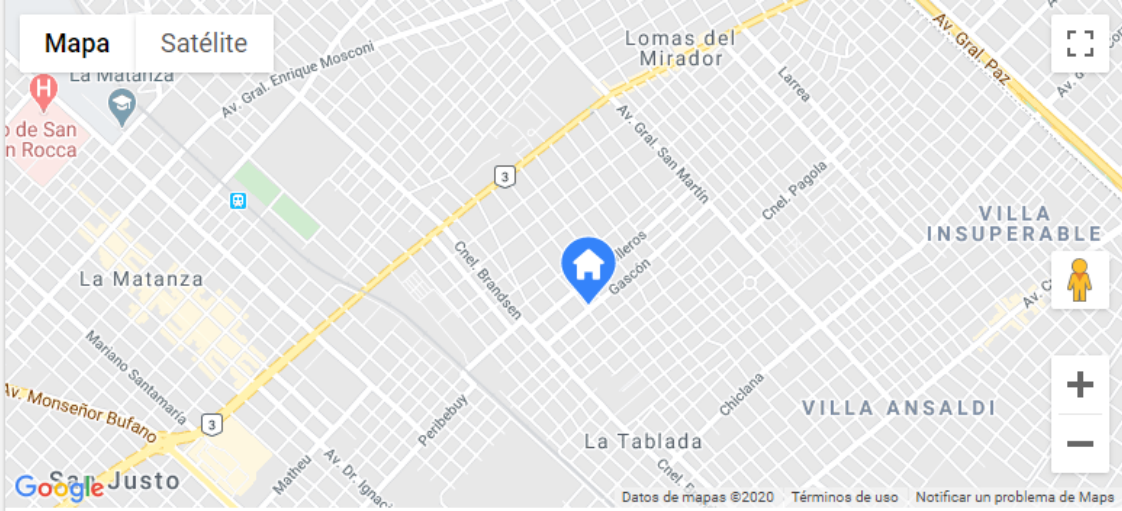
650 m² totales
2 baños

Hola Tropeanoprop,
Estoy interesado en Galpon A Estrenar De 650 M2 En Alquiler. Zona Industrial, por favor comunicate conmigo. ¡Gracias!

[Contactar](#)

[Quiero que me llamen](#)

Mapa **Satélite**



Características

Superficie total	Superficie cubierta	Baños
650 m ²	650 m ²	2
Cocheras	Tipo de bodega	Antigüedad
1	Nave industrial	0 años
Número de oficinas	Altura	
1	5.5 m	

Diseño y layout de la empresa



Proceso de producción

Como se mencionó anteriormente, Natu PET se centralizará en la elaboración, comercialización y distribución de alimentos naturales deshidratados para mascotas sin conservantes ni químicos, elaborados con ingredientes aptos para consumo humano privilegiando una alimentación sana y equilibrada. Nuestra gama de productos se dividirá en dos, una línea Premium y una regular.

Nuestro proceso de producción se sustentará de:

Fábrica: Depósito de 650mts cuadrados con una excelente distribución del lugar para la instalación del equipamiento que va a componer nuestro proceso productivo. A su vez cuenta con una excelente ubicación y con accesos rápidos a Capital y Zonas Oeste y Norte.

Cámara Frigorífica: Para mantener frescas las materias primas que compramos para la producción.

Procesadora: Los alimentos seleccionados provenientes del Mercado Central serán pelados y cortados para su posterior deshidratación.

Horno Deshidratador: Deshidratación de alimentos procesados en un horno industrial con capacidad para 6,300 Kilogramos por vez a unos 60° C por 12 horas.

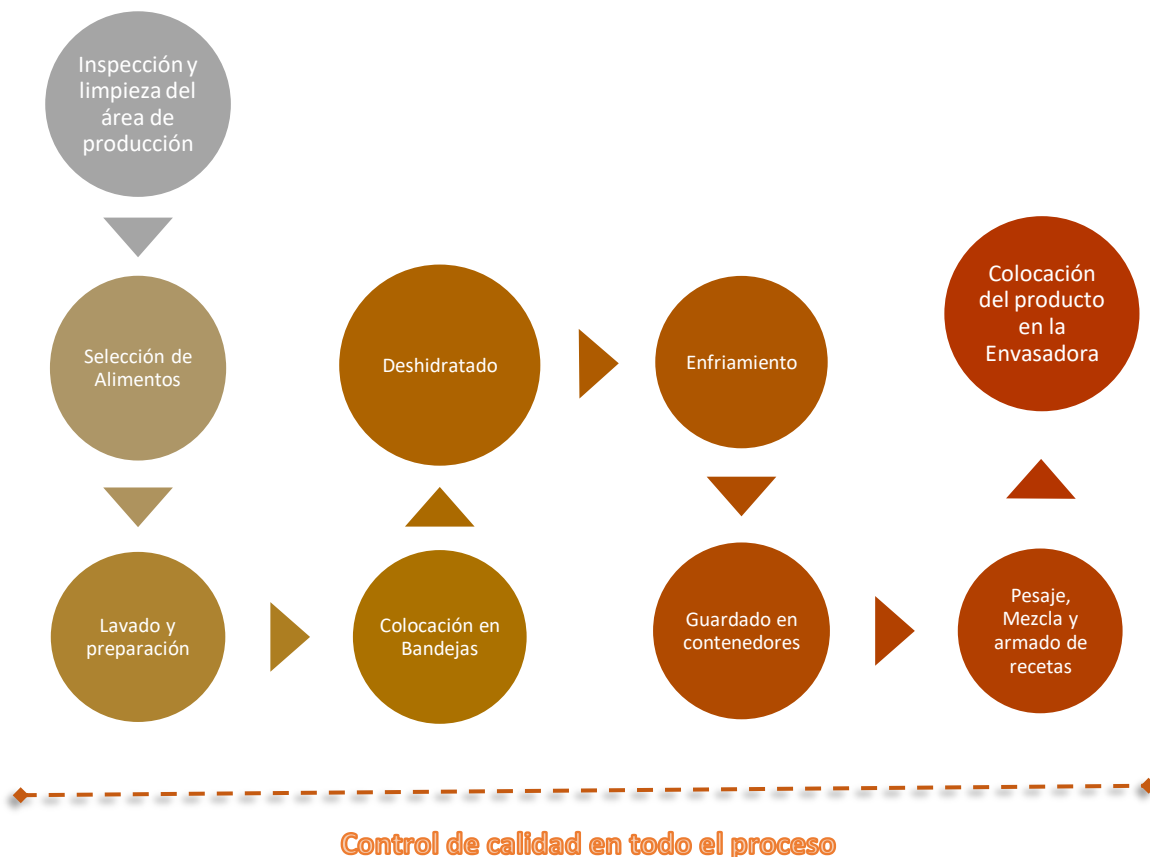
Empacadora: Por último los alimentos deshidratados serán colocados en la empacadora, la cual los asignará en las proporciones adecuadas para lograr una dieta balanceada en nuestra línea de productos.

Otros Equipamientos: Mesadas industriales, piletas industriales para lavado de alimentos, utensilios de preparación de alimentos y envases herméticos para alimentos deshidratados, entre otros.

Mano de Obra: Personal calificado en el manejo de los equipos mencionados anteriormente así como el control de calidad en toda la línea de producción.

A su vez, la Lic. Roxana Maidana (Licenciada en Ciencia y Tecnología de los alimentos) asistirá para la preparación de los manuales que detallen el proceso productivo.

Con el acompañamiento del crecimiento de la empresa se prevé la incorporación/contratación de personal especializado en el área comercial, ya sea a partir de funciones de staff, de un departamento de línea más completo y/o a través de servicios prestados por terceros.



Productos, costos y escalas de producción

Línea Premium - Natu Pet Black Label						
Alimento	Peso (grs)	Ponderado	Materia Prima		Precio Mayorista	Total
Carne de Ternera	200	8%	529,41	Kgs	\$ 175,00	\$ 92.647
Carne de Cerdo	300	13%	794,12	Kgs	\$ 125,00	\$ 99.265
Higado	400	17%	1.058,82	Kgs	\$ 40,00	\$ 42.353
Queso	80	3%	211,76	Kgs	\$ 200,00	\$ 42.353
Manzana	200	8%	529,41	Kgs	\$ 50,00	\$ 26.471
Huevo	200	8%	529,41	Kgs	\$ 38,30	\$ 20.276
Verdura	200	8%	529,41	Kgs	\$ 50,00	\$ 26.471
Cereales	100	4%	264,71	Kgs	\$ 50,00	\$ 13.235
Patatas	700	29%	1.852,94	Kgs	\$ 22,50	\$ 41.691
Total	2.380		6.300,00	kgs		\$ 404.762
Costo por kilo de producto		(Deshidratación 25%)	1.575,00	kgs		\$ 257

Línea Económica - Natu Pet Regular						
Alimento	Peso (grs)	Ponderado	Materia Prima		Precio Mayorista	Total
Carne de Pollo	300	13%	816,41	kgs	\$ 75,00	\$ 61.231,10
Carne de Cerdo	100	4%	272,14	kgs	\$ 125,00	\$ 34.017,28
Higado	500	22%	1.360,69	kgs	\$ 40,00	\$ 54.427,65
Queso	15	1%	40,82	kgs	\$ 200,00	\$ 8.164,15
Manzana	200	9%	544,28	kgs	\$ 50,00	\$ 27.213,82
Huevo	200	9%	544,28	kgs	\$ 38,30	\$ 20.845,79
Verdura	200	9%	544,28	kgs	\$ 50,00	\$ 27.213,82
Cereales	100	4%	272,14	kgs	\$ 50,00	\$ 13.606,91
Patatas	700	30%	1.904,97	kgs	\$ 22,50	\$ 42.861,77
Total	2.315		6.300,00	kgs		\$ 289.582,29
Costo por kilo de producto		(Deshidratación 25%)	1.575,00	kgs		\$ 183,86

El abastecimiento de alimento se realizará de manera acorde de satisfacer las cantidades de producción descriptas anteriormente en el módulo 4. Mercado. Una vez ingresadas las materias primas, se procederá a la selección, lavado y corte de las mismas para su separación en los carros que serán llevados al horno deshidratador. Como ya se mencionó también, teniendo en consideración la ubicación geográfica de nuestra planta, el aprovisionamiento de las materias primas a utilizarse será realizado en el Mercado Central de Buenos Aires, lo cual garantiza un fácil acceso a mercadería de excelente calidad y a un precio competitivo. Las carnes serán traídas de frigoríficos de la zona de Mataderos por sus excelentes precios, opciones de compra y variedades de productos. Las materias primas serán almacenadas en nuestra cámara frigorífica y en contenedores especiales para aquellos alimentos que no requieran cadena de frío.

Tecnología

La tecnología jugará un papel muy importante en el proceso productivo, por ello es necesario mantenerse siempre informados sobre las nuevas tecnologías de producción disponibles para el sector a fin de no perder eficiencia productiva frente a futuros competidores. Además se deberá estar a la vanguardia de las tendencias alimenticias para mascotas, así como nuevas recetas y formas de conservar los alimentos.

Germán Pellacani, responsable de las áreas de sistemas, producción y costos, es actualmente coordinador de mejora continua en su actual empresa con 30 personas a cargo. Durante los primeros años él estará al frente de la búsqueda de nuevas tecnologías tanto alimenticias como productivas. En un futuro se evaluará la opción de crear un departamento de investigación y desarrollo conforme a cómo evolucionen las ventas.

Logística y distribución

Niveles de canal

La empresa operará en un canal de un nivel, es decir, participará un intermediario de ventas, que serán los pet shops y veterinarias. De esta manera se apuntará a minimizar los costos de distribución y comercialización, y así poder llegar a los clientes con un precio más accesible.

Diseño de canal

La empresa operará a través de una distribución selectiva, por lo que, si bien se requerirá de la intervención de intermediarios, los mismos serán acotados y especializados en la comercialización de productos y prestación de servicios relacionados con mascotas.

Cobertura

Al menos en una primera etapa las zonas de cobertura serán CABA y Gran Buenos Aires. Para ello, tal como se mencionó anteriormente, se prevé la adquisición de dos vehículos utilitarios Fiat Fiorino, que entregarán una o dos veces por semana en cada zona (CABA, zona norte, zona sur y zona oeste) según volúmenes solicitados.

Una de las variables consideradas al elegir nuestro centro de operaciones fue justamente su ubicación y cercanía con distintas vías de acceso (Ruta 3, Monseñor Bufano y Av. Gral. Paz), las que facilitarán la logística y llegada a proveedores (ej. Mercado Central).

Por el momento solo se contará con dos rodados, pero seguramente a medida que los clientes se vayan incrementando surgirá la necesidad de otro/s para así aumentar la frecuencia de entrega a nuestros intermediarios y para abarcar nuevas zonas, otras provincias o incluso otros países.

7. PLAN ORGANIZACIONAL

Visión, misión y valores

Visión

Ser la empresa pionera y líder en el desarrollo de alimentos naturales deshidratados para mascotas en Argentina.

Misión

Proveer al mercado de una alternativa de alimentación saludable y práctica para mascotas con los más altos estándares de calidad en las materias primas utilizadas así como en los procesos de fabricación, brindando soluciones a los clientes y satisfaciendo las necesidades de nuestros empleados, accionistas y la comunidad en general.

Valores

Honestidad: es adherir a conductas éticas que reflejen transparencia y rectitud en todas las tareas que se realizan, ya sea en el ámbito profesional como público.

Innovación: implica una continua generación e implementación de nuevas ideas que agreguen valor a la propuesta de la empresa, aunque esto implique en ciertas ocasiones la toma de riesgos.

Orientación a resultados: consiste en trabajar en la identificación, fijación y cumplimiento de metas realistas y cuantificables, exigiendo un desempeño eficiente y profesional para el logro de las mismas.

Servicio al cliente: es pensar permanentemente en la satisfacción de los clientes tanto internos como externos, anticipando sus requerimientos en un marco de trabajo de calidad.

Desempeño a través de equipo: radica en favorecer la elección de un trabajo conjunto y con compromiso para así alcanzar los objetivos definidos y para obtener los resultados esperados.

Objetivos

Comercialización

- Obtener una amplia cobertura de producto mediante venta mayorista a pet shops especializados y veterinarias.
- Posicionar el producto en los segmentos premium y super Premium.

Innovación

- Introducir un nuevo producto en el mercado, que actualmente no tiene competencia en CABA y GBA.

Productividad

- Generar procesos de producción que garanticen alta calidad.
- Obtener eficiencia en costos y gastos.

Recursos físicos y financieros

- Optimizar los recursos físicos y financieros generados por una inversión inicial controlable que permita en el corto/mediano plazo generar el repago de la misma, con una actividad rentable que distribuya beneficios en forma periódica.

Desempeño y desarrollo gerencial

- Desarrollarnos como emprendedores y empresarios exitosos, brindando una propuesta de valor que permita aplicar e implementar los conocimientos y herramientas obtenidos a lo largo de nuestras carreras laborales y académicas.

Responsabilidad pública

- Ofrecer una propuesta de alimentación de mascotas responsable acorde a las nuevas tendencias en utilización de productos naturales, sin la utilización de químicos ni aditivos de ningún tipo.

Lucro

- Satisfacer los requerimientos de los inversionistas, obteniendo un retorno por el capital invertido.

Socios y management

El management estará conformado por los fundadores de la compañía aprovechando los conocimientos y experiencias de cada uno de ellos en su vida personal y profesional. Se prevé la siguiente división funcional:

Administración y Finanzas: estará a cargo de Hernan Mirall, quien tendrá bajo su responsabilidad los procesos de administración, contabilidad, impuestos y reporting.

Hernán es Contador Público Nacional egresado de la Universidad de La Matanza con vasta experiencia en áreas contables y de finanzas. A lo largo de su carrera ha ocupado diversas posiciones en estas áreas tanto en empresas nacionales como multinacionales, gestionando equipos de especialistas y siendo responsable de las relaciones con los distintos fiscos (nacionales, provinciales y municipales)

Sistemas, Producción y Costos: será el área organizada y supervisada por Germán Pellacani.

German es Contador Público Nacional de la Universidad de Buenos Aires, quien ha desarrollado su experiencia laboral en áreas de costos y de control de gestión. Cuenta con 10 años de experiencia en el área de costos en empresas del rubro de sistemas y de hidrocarburos. Ha liderado equipos de profesionales para proyectos de migración de sistemas de Planificación de Recursos Empresariales. Cuenta con una red importante de contactos en Microsoft y La Nación (arquitectos en sistemas).

Comercial, Marketing y Distribución: estará a cargo de Sebastián Mazzucchelli, teniendo bajo su responsabilidad los procesos de ventas, distribución, publicidad y atención a clientes.

Sebastián es Licenciado en Administración de la Universidad de Buenos Aires y se ha desempeñado a lo largo de su trayectoria profesional principalmente en áreas comerciales y de procesos. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el mercado energético liderando equipos muy diversos y complejos, y ha realizado en forma personal trabajos de consultoría en la materia, así como también se ha desempeñado como docente en la Universidad de Buenos Aires (ayudante de 1° categoría ad honorem).

Se adjuntan como Anexo los curriculums vitae del management de la compañía.

Personal

Se prevé la contratación de siete personas para el inicio de las actividades considerando un fuerte involucramiento desde el nacimiento del proyecto por parte del equipo de management/fundadores.

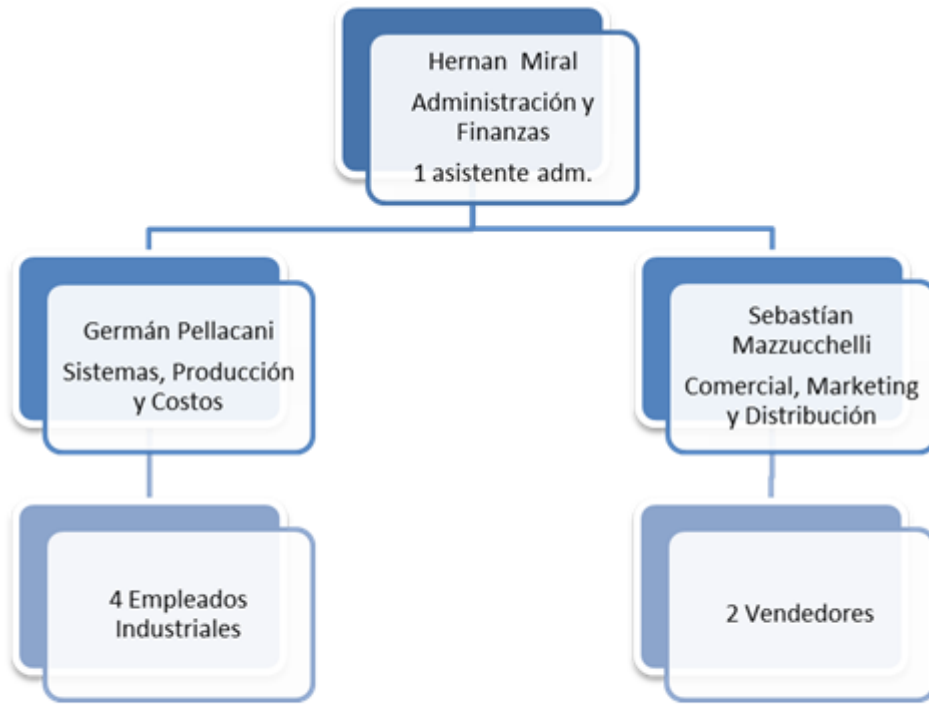
La distribución del personal a contratar será: un administrativo que dará soporte a las áreas de Administración y Finanzas, 2 vendedores y 4 operarios que se encargarán de las tareas de fabricación, empaque, despacho y distribución. Para cubrir las posiciones de operario se seleccionará a personas que hayan cuentan con experiencia principalmente en el rubro de producción de alimentos, preferentemente con los conocimientos y habilidades necesarios para operar el equipamiento que se utilizará en el proyecto.

Las gestiones de selección y reclutamiento serán realizadas por el management con soporte de la consultora Adecco. Evaluamos en un futuro la posibilidad de contratar personal tercerizado a través de Adecco, quien posee una solución accesible para PyMes, a fin de no tener que contar con un departamento de R.R.H.H. durante los primeros años.

Nuestro proceso clave va a ser la producción por lo que, luego de consultar a la Lic. Roxana Maidana, quien se especializa en control de calidad y planeamiento de producción hace años, contrataremos 4 empleados industriales con turnos rotativos que van a estar a cargo de las tareas de:

- Recepción de alimentos
- Clasificación y almacenado
- Lavado de alimentos
- Procesamiento de alimentos
- Preparación de bandejas para el horno deshidratador
- Comienzo del proceso de deshidratación
- Enfriamiento, pesaje y mezcla
- Manejo de la maquina envasadora

Cabe aclarar que será también Roxana quien asesorará en el diseño, mantenimiento y actualización del proceso productivo de la empresa.





Total 10 recursos


Consultoría y Asesoramiento


Adecco Buscar empleo Sucursales Servicios Empresariales Divisiones Especializadas


Servicios Empresariales


Personal Temporario
Conozca uno de los servicios más eficientes, con el mejor respaldo financiero y legal.

Tenemos varias alternativas según su necesidad.

Búsqueda y Selección
Uno de los más completos procesos de Búsqueda y Selección del mercado de la mano de los mejores profesionales.

Contamos con los perfiles que su empresa necesita.

Outsourcing de Procesos
Nos comprometemos con nuestros clientes a mejorar la productividad y a optimizar costos.

Deje en nuestras manos los procesos secundarios de su empresa.

Training
Entendemos la formación como un medio clave para ayudar a nuestros clientes en la consecución de sus resultados.

Soluciones Alineados con su estrategia.

Payroll
Adecco Payroll es la división especializada que le permitirá tercerizar la liquidación de su nómina, obteniendo importantes beneficios.

Reduczo la carga administrativa de su compañía.

Business Solutions
Salimos del modelo estándar y atomizado de provisión de personal para proponer soluciones integrales basadas en las particularidades de tu empresa.

Entendemos sus desafíos y particularidades en Recursos Humanos.

Adecco Buscar empleo Sucursales Servicios E

Búsqueda y Selección

En Adecco le ayudamos a potenciar su equipo de trabajo. Mayor eficiencia y talento para su grupo humano.



Adecco Argentina > Servicios Empresariales > Búsqueda y Selección

Búsqueda y Selección

El éxito de nuestro servicio se basa en la especialización del más exigente sistema de búsqueda y selección de personal del mercado, con el propósito de satisfacer las demandas particulares de cada uno de los proyectos de nuestras empresas cliente.

Contamos con un equipo de trabajo especializado en el reclutamiento y la selección de perfiles idóneos para su negocio. Con el objetivo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes de la manera más eficiente, ofrecemos servicios de:

- › Selección tradicional
- › Jóvenes profesionales
- › Head Hunting
- › RPO
- › y Reclutamiento.

Brindamos servicios a medida, con la más alta calidad de prestación y efectividad, para favorecer la optimización de costos.

Nuestro servicio incluye las funciones de:

- › Relevo exhaustivo del perfil a reclutar
- › Reclutamiento
- › Selección de currículums
- › Entrevistas personales
- › Evaluación de candidatos
- › Presentación al cliente
- › Seguimiento de las incorporaciones

Nuestra propuesta de valor

Concebimos nuestro servicio como una herramienta clave para ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus metas.

Es por eso que trabajamos en forma conjunta y personalizada por definir soluciones alineadas con la estrategia de su negocio.

<https://www.adecco.com.ar/servicios-empresariales/>

Planeamiento de la producción

Hemos recibido asesoría de Roxana Maidana, que como ya se dijo es Licenciada en Ciencia y Tecnología de los alimentos. Ella será quien participará activamente en el diseño y mantenimiento del proceso productivo y en la definición de la maquinaria necesaria así como también del personal requerido para la escala de producción objetivo de la empresa. También participara en el armado de los manuales de producción y de control de calidad. Se adjunta CV en los Anexos.

Forma legal

El tipo societario elegido fue el de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), ya que entendemos es ideal para aquellos emprendedores y pymes que quieren desarrollar su actividad sin demasiada burocracia. La S.A.S. es regulada en la ley de emprendedores N°27.349 del año 2017.

Los motivos de la mencionada elección radican en las siguientes ventajas:

- **Constitución en 24 horas por Internet.** La Ley contempla que la S.A.S. pueda constituirse en 24 hs cuando se utilice el instrumento modelo aportado por los Registros Públicos. Estos pasos podrán hacerse completamente online, federalizando el acceso a sociedades, sobre todo para quienes se encuentran lejos de los Registros Públicos de cada provincia. De esta forma, se unifican los catorce

pasos previos que debían cumplir quienes quisieran constituir una sociedad, sin poner en riesgo la seguridad jurídica, toda vez que se mantienen los mismos requisitos que se piden para el resto de las sociedades, pero ahora centralizados, y con un plazo de 24 h.

- **Cuenta bancaria y CUIT en 24 horas.** En un proceso de simplificación y desburocratización de trámites, la ley dispone que la S.A.S. podrá tener su CUIT y cuenta bancaria en un plazo de 24 hs, de modo que, unificando los trámites constitutivos y posteriores que debía hacer cualquier sociedad para poder operar en el mercado, estas nuevas sociedades podrán comenzar a operar en un plazo reducido, evitando complicaciones para que ingresen en una economía formal, y permitiéndoles depositar cheques y tener cuentas bancarias, todo ello con una clave fiscal obtenida rápidamente.
- **Libros contables online.** Las S.A.S. podrán tener sus libros contables y societarios de forma online, así como los poderes que otorguen serán de forma electrónica, actualizando así trámites y elementos, de acuerdo con las legislaciones más modernas. Esto otorga la ventaja de eliminar el costoso requisito de rúbricas de libros, y permite tener infinitos originales de las actas. Asimismo, brindan seguridad jurídica, utilizando la tecnología Blockchain para asegurar su contenido.
- **Posibilidad de ser Sociedades Unipersonales.** Las S.A.S. se podrán constituir con uno o más socios, ya sea al momento de la constitución o durante la vigencia de la misma. De esta forma son la primera sociedad unipersonal de la Argentina, ya que en las S.A.U. paradójicamente, se necesitaban varias personas. Esta situación se vio superada por la S.A.S. y, de esta forma, le da al empresario individual no solo la posibilidad de limitar su responsabilidad sino de, por sobre todo, organizar su patrimonio-empresa de una forma más eficiente.
- **Organización interna de la S.A.S.** Otra de las novedades jurídicas que incorpora es la libertad contractual que se otorga a los socios para diseñar la estructura societaria interna de la S.A.S. Podrán pactar normas internas para organizar las reuniones de socios y su administración, de una forma más adecuada a sus necesidades, desburocratizando y simplificando el funcionamiento interno de la sociedad.
- **Objeto social amplio.** Se define que estas sociedades podrán tener diferentes actividades en su objeto, reconociendo de esta forma las necesidades de los emprendedores y las start-up, que muchas veces van descubriendo su objeto a medida que desarrollan su negocio. Son comunes los casos de empresas, hoy exitosas, que comenzaron haciendo actividades totalmente diferentes a las que realizaron luego para lograr éxito, ya que fueron descubriendo su mercado con la madurez de su negocio. Es por ello que muchas veces quienes invierten en emprendedores, reconocen que no invierten en un proyecto en particular, sino en las personas que están detrás de él.
- **Capital social dividido en acciones.** Las S.A.S. tienen el capital social dividido en acciones, lo que comparativamente con las S.R.L. evita la necesidad de inscribir la transferencia de la

participación societaria en el Registro Público, equiparándola en este sentido a la S.A. A su vez, se pueden fijar diferentes clases de acciones, o diferentes valores, lo que posibilita reconocer los derechos de diferentes socios (por ejemplo, el inversor y el que desarrolla una idea) de una forma más adecuada, dando una herramienta para que puedan captar con mayor facilidad inversores y fondos para sus emprendimientos. El monto mínimo del capital social requerido para constituir una S.A.S. se actualizará automáticamente, toda vez que se fijó el mismo en dos salarios mínimos vitales y móviles (actualmente cercano a los USD 1.000).

<https://www.buenosnegocios.com/notas/arrancar-un-negocio/ventajas-la-sociedad-acciones-simplificada-sas-n3483>

Resumen de gastos

Costos de operación	Costo mensual	Meses	Costo anual
Alquiler fábrica	\$ 65.000	12	\$ 780.000
Seguro caución alquiler (3%)	\$ 1.950	12	\$ 23.400
Seguro incendio fábrica	\$ 9.000	12	\$ 108.000
Seguro vehículos	\$ 9.000	12	\$ 108.000
ART empleados	\$ 15.000	12	\$ 180.000
Limpieza fábrica	\$ 30.000	12	\$ 360.000
Energía	\$ 75.000	12	\$ 900.000
Subtotal	\$ 204.950		\$ 2.459.400

Amortizaciones	Años	Anual	Mensual
Instalaciones	10	\$ 60.000	\$ 5.000
Automoviles	5	\$ 295.200	\$ 24.600
Máquinas y herramientas	10	\$ 152.970	\$ 12.748
Subtotal		\$ 508.170	\$ 42.348
Nuevas Maquinas a adquirirse	10	\$ 84.500	\$ 7.042
		\$ 592.670	\$ 49.389

Personal	Cargas sociales 24%		Cantidad	Meses 13		Valor hora	Horas mes
	Costo mensual unitario	Costo + cargas sociales		Costo mensual total	Costo anual		
Management	\$ 120.000	\$ 148.800	3	\$ 446.400	\$ 5.803.200		
Personal de fábrica	\$ 49.278	\$ 61.105	4	\$ 244.420	\$ 3.177.461	\$ 280	176
Vendedores	\$ 52.716	\$ 65.368	2	\$ 130.736	\$ 1.699.564		
Empleado administrativo	\$ 45.627	\$ 56.577	1	\$ 56.577	\$ 735.507		
Subtotal				\$ 878.133	\$ 11.415.732		

Gastos de comercialización	Costo mensual	Cantidad	Costo anual
Publicidad en medios / web	\$ 60.000	12	\$ 720.000
Artículos de promoción, carteles vía pública	\$ 120.000	12	\$ 1.440.000
Subtotal	\$ 180.000		\$ 2.160.000

Gastos generales y de adm.	Gasto mensual	Cantidad de meses	Gasto anual
Abono asesoramiento	\$ 30.000	12	\$ 360.000
Costos Adecco	\$ 350.000		\$ 350.000
Papelería y consumibles	\$ 4.500	12	\$ 54.000
Comunicación y datos (wifi + celulares)	\$ 11.400	12	\$ 136.800
Varios	\$ 30.000	12	\$ 360.000
Subtotal	\$ 425.900		\$ 1.260.800

Abono asesoramiento: Corresponde al importe a abonar para dar soporte al proceso clave que constituye la producción. Estará a cargo de la Lic. Roxana Maidana, quien se especializa en control de calidad y planeamiento de producción desde hace años.

Costos Adecco: El importe está calculado considerando que las consultoras por lo general cobran un sueldo del empleado reclutado. De esta manera, y según se detalló en los gastos en personal, al ser siete empleados (cuatro de fábrica, dos vendedores y un administrativo) con un sueldo mensual promedio de \$50K, se obtiene el monto descrito que se abonará únicamente durante el primer año de actividad.

Papelería y consumibles: Incluye resmas de papel, cartuchos para impresoras, útiles de oficina, etc.

Comunicación y datos: Abarca el abono mensual a Telecentro por los servicios de telefonía fija e internet de banda ancha (\$3,4K aprox.) y los abonos de las líneas de celular de la administración y los 3 gerentes (total \$8K aprox.).

Varios: Este concepto resume los gastos en servicios generales de la administración (luz, gas y agua), movilidad y comida, mantenimiento general, suscripciones y adhesiones, soporte técnico de informática, y gastos bancarios, entre otros.

8. FINANZAS

Capital inicial

El total del capital inicial será de \$6.600.000 pesos financiado de la siguiente manera:

- \$3.300.000 pesos de aporte de sus socios fundadores dividido en 3 partes iguales.
- \$3.300.000 pesos restantes con financiación mediante inversor/es ofreciendo una compensación mediante una tasa de interés del 33% anual a pagar a 5 años con 2 años de gracia durante 2021 y 2022 y capitalizando los intereses del período graciable.

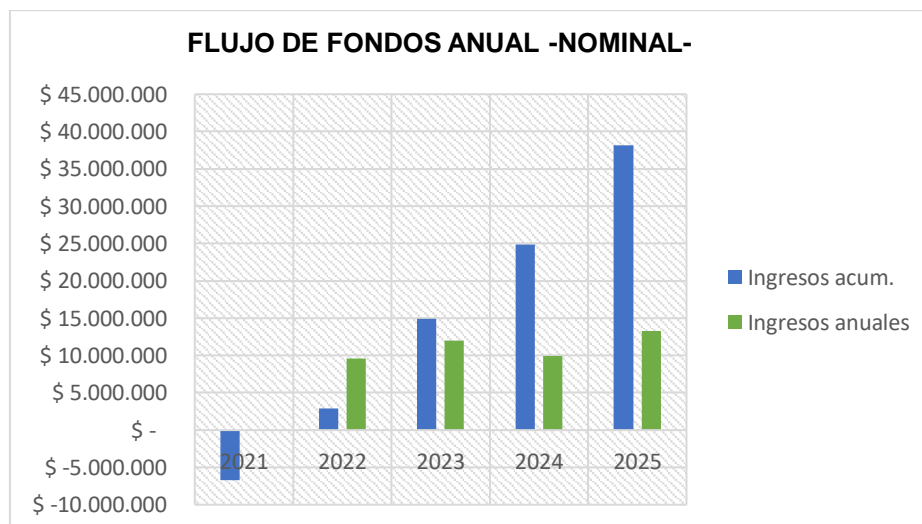
En el cuadro siguiente se puede observar el desarrollo del préstamo del inversor/es:

Capital financiado	2021	2022	2023	2024	2025
Capital Inicio	\$ 3.300.000	\$ 4.389.000	\$ 5.837.370	\$ 4.413.239	\$ 2.519.145
Pago Total			-\$ 3.350.463	-\$ 3.350.463	-\$ 3.350.463
Interes (33%)	\$ 1.089.000	\$ 1.448.370	\$ 1.926.332	\$ 1.456.369	\$ 831.318
Cuota			\$ 1.424.131	\$ 1.894.094	\$ 2.519.145
Capital al final	\$ 4.389.000	\$ 5.837.370	\$ 4.413.239	\$ 2.519.145	\$ 0

Sustento del financiamiento

El financiamiento del negocio se sostendrá con los ingresos generados por el desarrollo de la actividad propuesta, cubriéndose los faltantes iniciales de capital de trabajo con el aporte inicial de los accionistas y los inversores.

Si se analiza el flujo de fondos acumulados representados en el siguiente gráfico en color azul, puede observarse que solo al primer año de ejercicio (2021) el mismo presenta un comportamiento negativo, dado principalmente por el alto impacto que tiene la inversión inicial realizada en el 2020 por un total de \$6,6M. En los siguientes periodos el crecimiento será continuo, aun realizándose la devolución del préstamo y sus correspondientes intereses en los tres últimos años bajo análisis por un total de \$3,35M anuales.



Beneficios de la inversión

- Tal como se mencionó anteriormente, la **tasa de retorno** para los inversores será del 33%
- La inversión de los fundadores tiene una **TIR** del 80% y un **VAN** a 5 años de aproximadamente de \$10,6 millones de pesos descontados a una tasa de 33% luego de haber pagado la deuda con los inversores.
- Respecto al ajuste por **inflación**, no consideramos que el rubro se vea impactado a priori en sus márgenes, ya que será política de la empresa acompañar las subas de costos trasladando las mismas al precio del producto.

Escenario planteado (moderado)

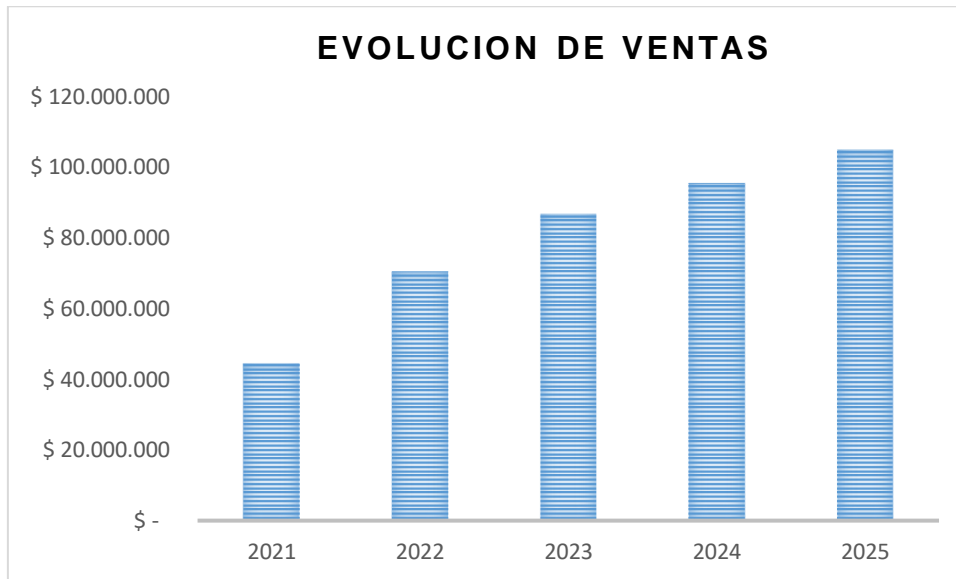
Supuestos:

- Todos los valores expuestos son en PESOS ARGENTINO
- Incremento planificado de la demanda:
 - 2021: 6,5% mensual
 - 2022: 2% mensual
 - 2023: 10% anual
 - 2024: 10% anual
 - 2025: 10% anual
- Tasa de descuento/corte: 33% anual.
- Impuestos:
 - Ganancias: 30%
<https://www.ambito.com/opiniones/ganancias/impuesto-las-ganancias-hasta-cuando-rige-la-alicuota-del-30-sociedades-n5081496>
 - Ingresos Brutos: 5%
- Condición de venta y de pago a proveedores: 30 días.
- Política de Stock: 1/3 de ventas mensuales.
- El horizonte de planeamiento de la presente propuesta es de 5 años, para lo cual se realiza una apertura mensual de los primeros dos años con el objeto de un mayor y mejor nivel de detalle.

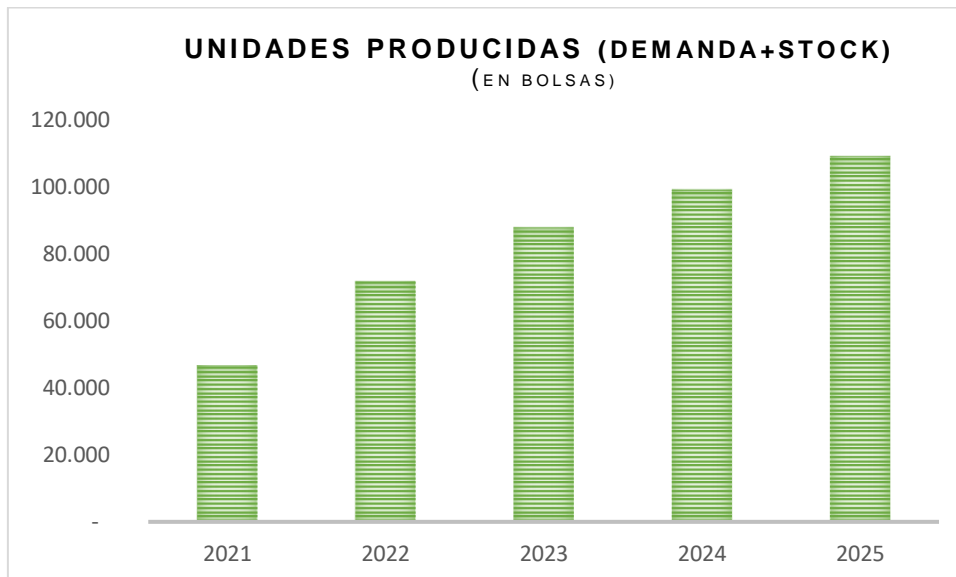
Ventas y demanda

Tal como se mencionó, para este escenario se consideró un incremento mensual de la demanda durante el primer año del 6,5% dado que se espera una rápida expansión del negocio gracias principalmente a la fuerte campaña comercial prevista y a la presentación en el mercado de un producto novedoso y disruptivo. Durante el segundo año la demanda crecerá un 2% mensual y un 10% anual para los tres periodos

subsiguientes. A continuación se podrá ver de manera gráfica este incremento y su impacto en las ventas anuales.

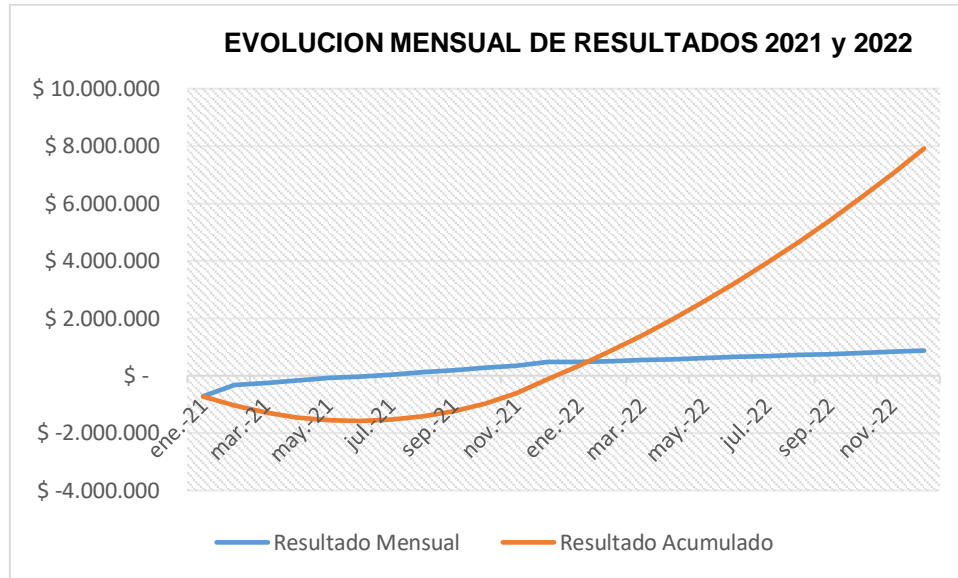


Para poder satisfacer la mencionada venta y mantener el stock definido equivalente a un tercio de la misma, serán necesarios los siguientes niveles de producción, medidos en bolsas y recordando que, en ambas variedades ofrecidas al público, el peso de las mismas es de 2,5 Kgs.



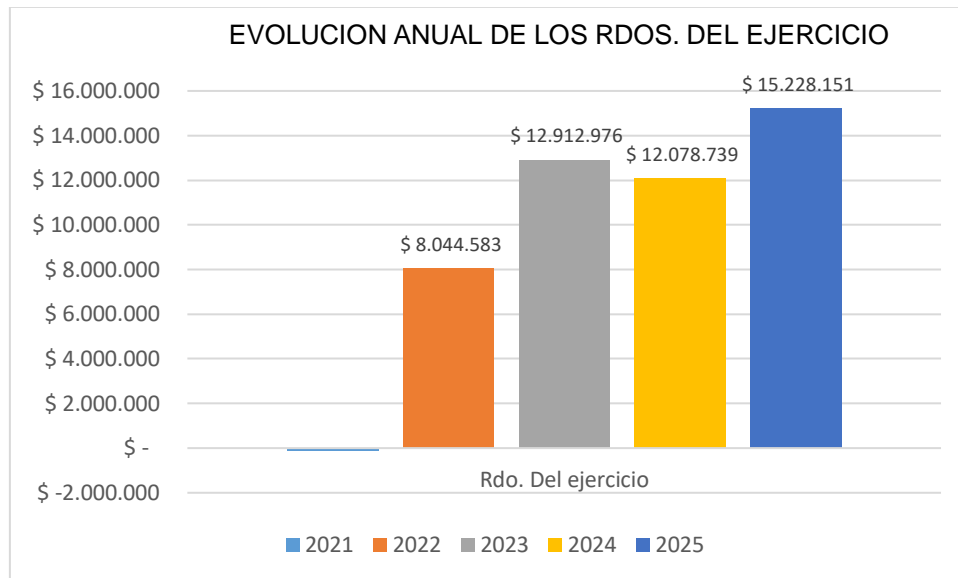
Resultados

El Estado de Resultados estimado indica que habrá resultado positivo acumulado a partir de Enero de 2022, con un acumulado para Diciembre de dicho año de \$7,9 millones de pesos, tal como puede apreciarse en el siguiente gráfico.



Si se analizan los resultados de ejercicio anuales, ya a partir del 2do año la empresa logra resultados positivos superiores a los \$8 millones de pesos, lo cuales se elevan a \$12M para el 2023, siguiendo con una conducta positiva para los siguientes años.

ESTADO DE RESULTADOS (Pesos)					
(Anual)	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS	\$ 44.599.951	\$ 70.591.779	\$ 86.740.981	\$ 95.415.079	\$ 104.956.587
CMV	\$ 23.599.614	\$ 36.924.860	\$ 45.186.731	\$ 50.960.592	\$ 56.056.652
UTILIDAD BRUTA	\$ 21.000.337	\$ 33.666.919	\$ 41.554.250	\$ 44.454.487	\$ 48.899.936
	47%	48%	48%	47%	47%
GASTOS DE ESTRUCTURA	\$ 12.996.999	\$ 12.996.999	\$ 13.875.132	\$ 18.482.450	\$ 18.482.450
GTOS COMERCIALES	\$ 2.160.000	\$ 2.160.000	\$ 2.160.000	\$ 2.160.000	\$ 2.160.000
GTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1.260.800	\$ 910.800	\$ 910.800	\$ 910.800	\$ 910.800
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 4.582.538	\$ 17.599.120	\$ 24.608.318	\$ 22.901.237	\$ 27.346.685
AMORTIZACIONES	\$ 508.170	\$ 508.170	\$ 508.170	\$ 592.670	\$ 592.670
GTOS FINANCIEROS	\$ 1.089.000	\$ 1.448.370	\$ 1.926.332	\$ 1.456.369	\$ 831.318
UTILIDAD ANTES DE IMP	\$ 2.985.368	\$ 15.642.580	\$ 22.173.816	\$ 20.852.198	\$ 25.922.698
IIBB	\$ 2.229.998	\$ 3.529.589	\$ 4.337.049	\$ 4.770.754	\$ 5.247.829
IIGG	\$ 883.779	\$ 4.068.408	\$ 4.923.791	\$ 4.002.705	\$ 5.446.717
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ -128.409	\$ 8.044.583	\$ 12.912.976	\$ 12.078.739	\$ 15.228.151
	0%	11%	15%	13%	15%



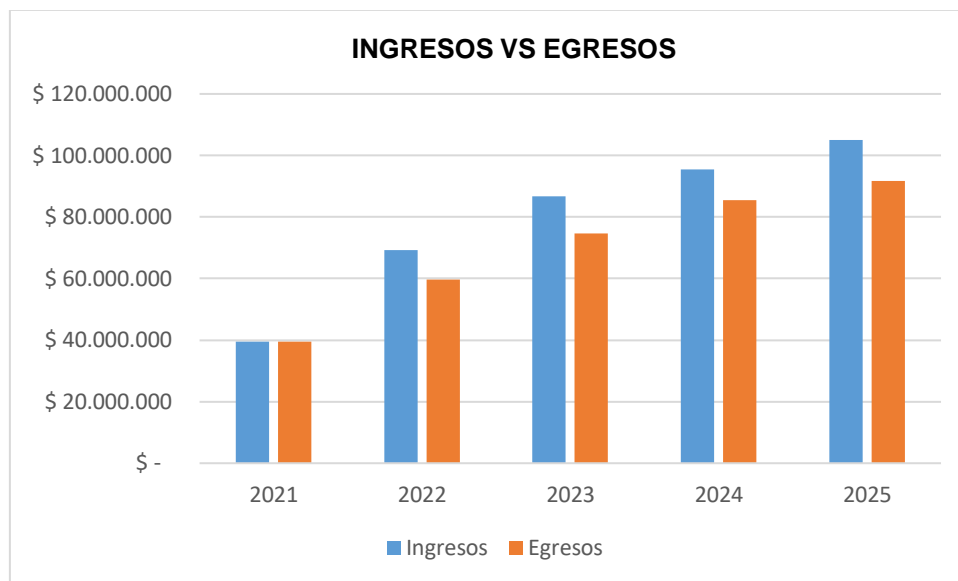
Proyecciones financieras

Los siguientes gráficos exponen las proyecciones financieras del escenario moderado descrito durante los primeros cinco años de funcionamiento.

Los **ingresos** estarán dados por la cobranza de las ventas, considerando que las mismas se producirán a los 30 días de entregada la mercadería a nuestros clientes.

Por su parte los **egresos** implicarán principalmente los siguientes conceptos:

- Pago a proveedores (a 30 días)
- Pago de sueldos (del 1 al 5 de cada mes)
- Gastos erogables de operación, comercialización y administración (ver Plan Organizacional)
- Inversiones: se darán en el 2024 con destino a la adquisición de un horno deshidratador, una cámara frigorífica, una procesadora y una envasadora por un total de \$845.000 que permitirán un incremento de la capacidad de producción estimado en un 45%.
- Devolución del préstamo e intereses: se realizará en el 2023, 2024 y 2025 por un total de \$3,5M anuales.
- Dividendos: durante los años bajo análisis no se espera el pago de dividendos, sino que se apunta a la reinversión en el negocio para así lograr el share objetivo de 6.100 clientes
- Impuestos: incluye ganancias (alícuota 30%) e IIBB (alícuota promedio 5%)



Ratios

Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto de los flujos de fondos al año 2025 (considerando como año 0 al 2020) es de **\$10.606.006** descontado a una tasa de 33%.

El valor actual neto (VAN) es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. Si tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto es viable.

El VAN es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja (en inglés cash-flow) futuros o en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Dicha tasa de actualización (k) o de descuento (d) es el resultado del producto entre el coste medio ponderado de capital (CMPC) y la tasa de inflación del periodo. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

Si existen varias opciones de inversión, el VAN también sirve para determinar cuál de los proyectos es más rentable. También es muy útil para definir la mejor opción dentro de un mismo proyecto, considerando distintas proyecciones de flujos de ingresos y egresos. Igualmente este indicador nos permite, al momento de vender un proyecto o negocio, determinar si el precio ofrecido está por encima o por debajo de lo que se ganaría en caso de no venderlo.

Al igual que la TIR, el empleo únicamente de un VAN para analizar proyectos implica limitaciones, como por ejemplo, se ignora el tamaño del proyecto al comparar entre distintas opciones, es decir, los flujos de efectivo se comparan simplemente con la cantidad de desembolso de capital que genera esos flujos de efectivo. Esto puede ser un problema cuando dos proyectos requieren una cantidad significativamente diferente de inversión de capital, pero el proyecto más pequeño devuelve una TIR superior.

En función de los análisis realizados, se puede determinar que las **principales variables** que impactan en el VAN del proyecto son:

- El margen bruto sobre los costos directos de la variedad de producto Regular, con lo cual deberemos monitorear en forma permanente los costos.
- La cantidad de clientes (dueños de perros) a captar y mantener en el primer año ya que es una variable que con movimientos relativamente pequeños cambia de forma importante el flujo de fondos.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

Es una medida utilizada en la evaluación de proyectos de inversión que está muy relacionada con el valor actualizado neto (VAN). También se define como el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, para un proyecto de inversión dado.

La tasa interna de retorno (TIR) nos da una medida relativa de la rentabilidad, es decir, se expresa en tanto por ciento.

En el proyecto analizado la TIR es de **80%**, es decir, el proyecto es aceptable ya que es mucho mayor que la tasa de corte utilizada para el descuento de los valores futuros, en otras palabras, la tasa de rendimiento interno que se obtiene es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.

Cabe aclarar que el mero empleo de una TIR para analizar proyectos de inversión no garantiza asignar una rentabilidad a todos los proyectos de inversión y existen soluciones (resultados) matemáticos que no tienen sentido económico:

- Proyectos con varias r reales y positivas.
- Proyectos con ninguna r con sentido económico.

PayBack Ratio

El Pay-back, también denominado periodo medio de maduración, es uno de los llamados métodos de selección estáticos. Se trata de una técnica que tienen las empresas para hacerse una idea aproximada del tiempo que tardarán en recuperar el desembolso inicial invertido en el proceso productivo, es decir, el número de días/meses que normalmente los elementos de circulante completen una vuelta o ciclo de explotación.

La inversión inicial de \$6.6M será recuperada en el **mes 20** de operación.

Inconvenientes:

- No tiene en cuenta el momento en el cual se generan los FNC (flujos netos de caja) anteriores al periodo de recuperación.
- No tiene en cuenta los FNC posteriores al periodo de recuperación.
- No tiene en cuenta la diferencia de poder adquisitivo a lo largo del tiempo (inflación).

Break Even Point

El punto de equilibrio representa los costos totales en relación con los ingresos por ventas, determinando el volumen de producción o ingresos necesarios para que una empresa se encuentre en situación de equilibrio a nivel operativo.

A partir de este volumen mínimo de producción y venta, este producto será rentable para la empresa, en la medida que la empresa consiga seguir produciéndolo y vendiéndolo. Si se produce y no se vende, no sólo no generará ingresos para la empresa, sino que generará costes de almacenaje para la misma. Es decir, a partir de la siguiente unidad producida y vendida, el margen o contribución unitaria, definida como (PVu - CVu), siendo "PVu" el precio de venta unitario y "CVu" el coste variable unitario, se dedica, una vez cubiertos los costes fijos totales, a generar beneficio, ya que los costes variables unitarios se recuperan con la venta de cada unidad. La empresa será rentable o no, dependiendo del número de productos que comercialice, y dependiendo de si todos ellos conjuntamente contribuyen a generar beneficios a través de la diversificación de la cartera de productos. Solamente podríamos asegurar que la empresa es rentable si la empresa comercializa únicamente un solo producto, y este ha conseguido alcanzar el umbral de rentabilidad o punto muerto

- En unidades:

NatuPet Regular: 22.228 unidades

NatuPet Black Label: 6.259 unidades

- En monto de venta: **\$ 3.476.510 mensuales**

Escenario optimista

Supuestos

Bajo este escenario se mantienen los mismos supuestos que en el escenario moderado descrito pero considerando un crecimiento mensual de la demanda del 8,5% durante el primer año de actividad, en lugar del 6%, manteniéndose para el resto de los años los mismos niveles de crecimiento ya mencionados:

2021: 8,5% mensual

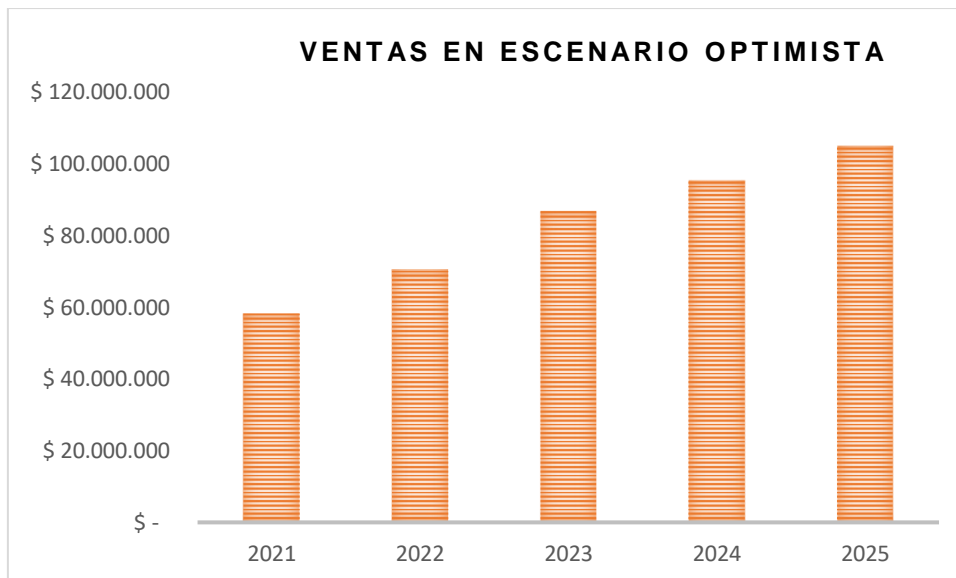
2022: 2% mensual

2023: 10% anual

2024: 10% anual

2025: 10% anual

Este supuesto radica en una mayor y más rápida aceptación de nuestro producto por parte de los clientes con su consiguiente impacto en ventas.

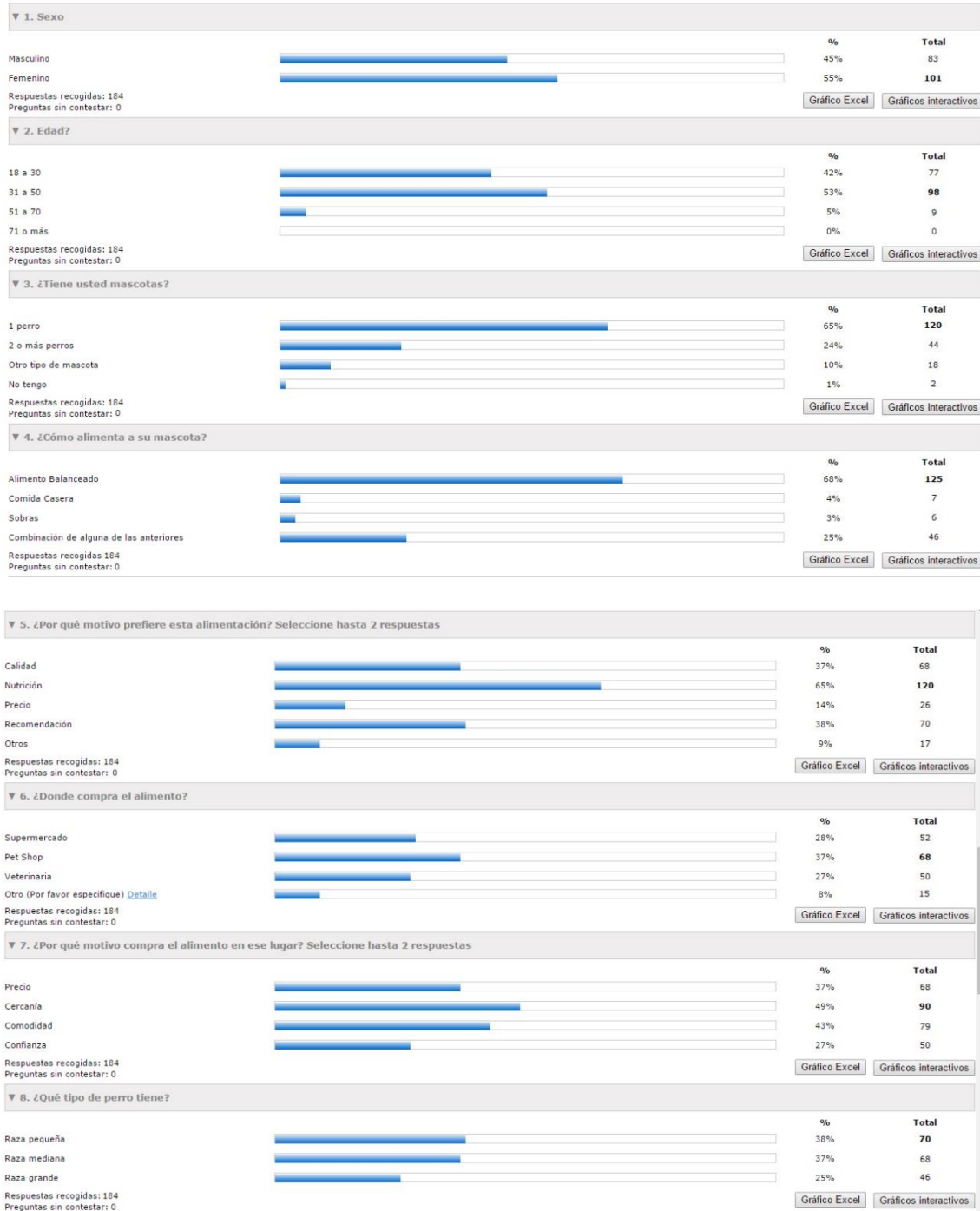


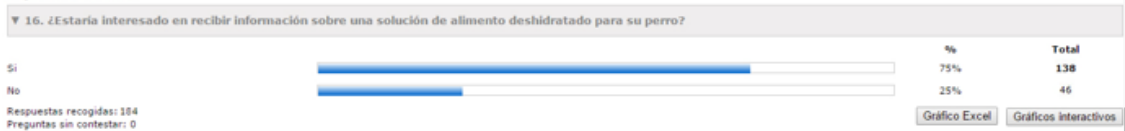
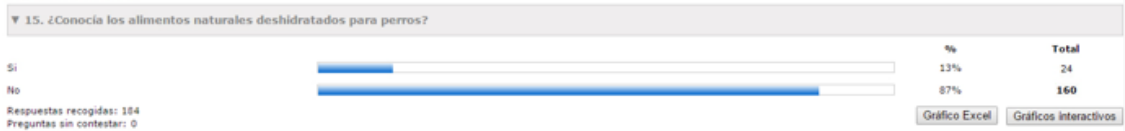
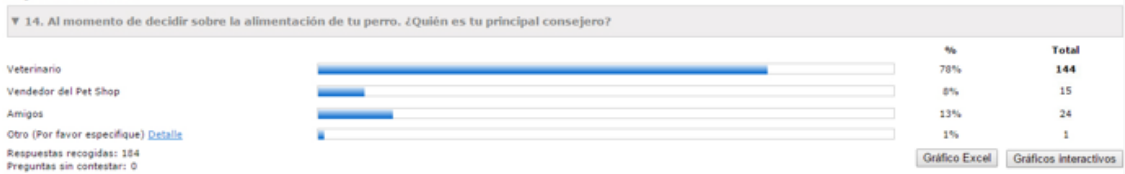
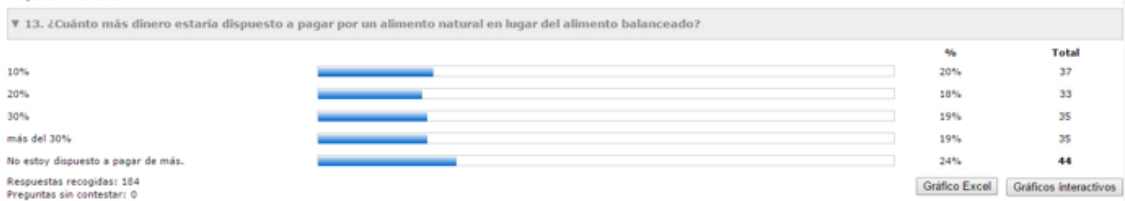
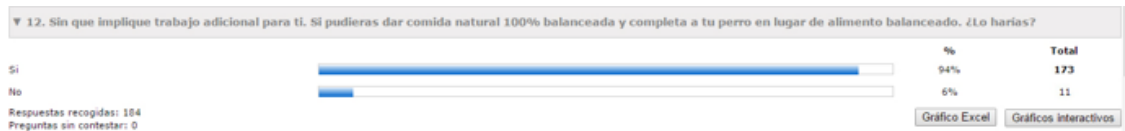
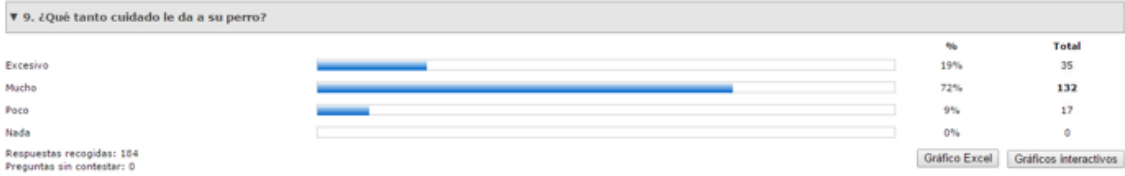
Con esta modificación en los supuestos se mejoran los indicadores obteniéndose un **VAN** positivo de \$14.031.161 y una **TIR** del 103%. Asimismo se reduce el plazo necesario para el **recupero de la inversión** a 16 meses.

9. ANEXOS

IV. Mercado

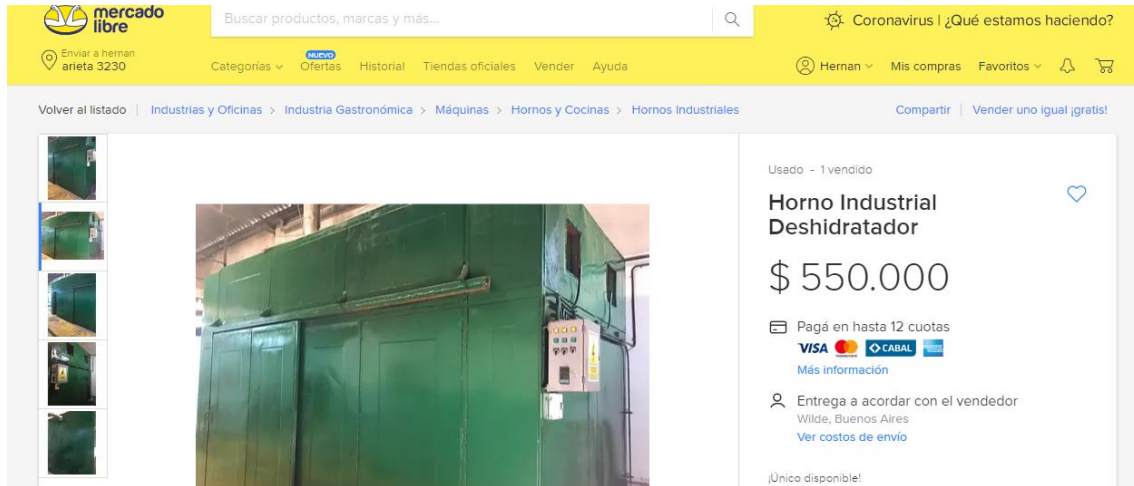
Resultados completos de la encuesta





VI. Plan operacional

Inversiones



The screenshot shows a Mercado Libre listing for an industrial dehydrator oven. The product is a large, green, metal cabinet with a door and a control panel. The price is \$550,000. The listing includes a search bar, navigation menu, and product details.

mercado libre
Buscar productos, marcas y más...
Coronavirus | ¿Qué estamos haciendo?
Enviar a herman arieta 3230
Categorías ▾ **RECIBO** Ofertas Historial Tiendas oficiales Vender Ayuda
Hernan ▾ Mis compras Favoritos ▾
Volver al listado | Industrias y Oficinas > Industria Gastronómica > Máquinas > Hornos y Cocinas > Hornos Industriales
Compartir | Vender uno igual ¡gratis!
Usado - 1 vendido
Horno Industrial Deshidratador
\$ 550.000
Pagá en hasta 12 cuotas
VISA CREDIT CARD CABAL
Más información
Entrega a acordar con el vendedor
Wilde, Buenos Aires
Ver costos de envío
¡Único disponible!

Características:

- ➔ 18 Carros de 350 kgs
- ➔ Turbina
- ➔ 2 Forzadores
- ➔ Chimenea
- ➔ 6300 kgs de capacidad
- ➔ Mecanismos de seguridad externos e internos

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-696527865-horno-industrial-deshidratador-JM#position=1&type=item&tracking_id=4f000355-3c80-437e-ba5a-a5d13179b1bd

The screenshot shows a Mercado Libre product listing for a white refrigerated cabinet. The main image is a large white cabinet with a single door and a handle. To the left, there are smaller thumbnail images showing different views of the cabinet. Below the main image is the brand logo 'CAMARAS DEL SUR'. On the right side, the product title is 'Camara Frigorifica.' with a price of '\$ 220.000'. It is marked as 'Nuevo - 3 vendidos'. Payment options include 'Pagá en 6 cuotas sin interés' with logos for VISA, MasterCard, and CABAL. Delivery is 'Entrega a acordar con el vendedor' in Ezeiza, Buenos Aires. A blue 'Comprar ahora' button is visible at the bottom right.

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-700748938-camara-frigorifica-JM?quantity=1#position=1&type=item&tracking_id=8881e1c4-0896-446c-b14f-6f07c3056f2a

The screenshot shows a Mercado Libre product listing for an industrial food processor. The main image is a silver food processor with a large hopper and a central blade. To the right, there are several circular discs of different sizes and patterns. A badge above the discs says '7 Discos'. On the left, there are smaller thumbnail images showing the processor in use and its components. Below the main image is the brand logo 'KITCHEN TOOLS'. On the right side, the product title is 'Multiprocesadora Industrial Silcook 7 Discos Acero Inox' with a price of '\$ 59.999'. It is marked as 'Nuevo'. Payment options include 'Pagá en hasta 12 cuotas' with logos for VISA, MasterCard, and CABAL. Delivery is 'Entrega a acordar con el vendedor' in Palermo, Capital Federal. A blue 'Comprar ahora' button is visible at the bottom right.

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-833713551-multiprocesadora-industrial-silcook-7-discos-acero-inox-JM?quantity=1#position=1&type=item&tracking_id=9ec88d15-8cc7-420c-a55c-344805cdfb0

The screenshot shows a Mercado Libre listing for a 'Envasadora Volumetrica' (volumetric packaging machine). The item is used and priced at \$65,000. It features a green metal frame and a central mechanism. The listing includes a 'Comprar ahora' button and a 'Compra Protegida' badge. The seller is 'Hernan' and the location is 'Avellaneda, Buenos Aires'.

mercado libre
Buscar productos, marcas y más...
Enviar a herman arieta 3230
Categorías Ofertas Historial Tiendas oficiales Vender Ayuda
Coronavirus | ¿Qué estamos haciendo?
Hernan Mis compras Favoritos
Volver al listado Industrias y Oficinas > Industria Gastronómica > Otros
Compartir Vender uno igual gratis!

Usado
Envasadora Volumetrica
\$ 65.000
Pagá en hasta 12 cuotas
VISA CABAL
Más información
Entrega a acordar con el vendedor
Avellaneda, Buenos Aires
Ver costos de envío
¡Único disponible!
Comprar ahora
Compra Protegida, recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-651306475-ensavadora-volumetrica-JM#position=20&type=item&tracking_id=1a02d2cb-a0ac-4ac1-9626-e76c1129b222

The screenshot shows a Mercado Libre listing for a 'Mesa De Acero Inoxidable De 1 Metro X 50cm' (stainless steel table). The item is new and priced at \$4,500. It has a black metal frame and a stainless steel top. The listing includes a 'Comprar ahora' button and a 'Compra Protegida' badge. The seller is 'Hernan' and the location is 'CIUDADELA, Buenos Aires'.

mercado libre
Buscar productos, marcas y más...
Enviar a herman arieta 3230
Categorías Ofertas Historial Tiendas oficiales Vender Ayuda
Coronavirus | ¿Qué estamos haciendo?
Hernan Mis compras Favoritos
Volver al listado Industrias y Oficinas > Industria Gastronómica > Mobiliario > Mesadas
Compartir Vender uno igual gratis!

Nuevo - 112 vendidos
Mesa De Acero Inoxidable De 1 Metro X 50cm
★★★★★ 3 opiniones
\$ 4.500
Pagá en hasta 12 cuotas
VISA CABAL
Más información
Entrega a acordar con el vendedor
CIUDADELA, Buenos Aires
Ver costos de envío
Cantidad: 1 Unidad (2 disponibles)
Comprar ahora

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-773378864-mesa-de-acero-inoxidable-de-1-metro-x-50cm-JM?quantity=1#position=1&type=item&tracking_id=7253a3a9-024f-4c0c-a553-6514d5638913

The screenshot shows a Mercado Libre product page for a stainless steel industrial sink. The main image is a large, rectangular stainless steel sink with a flat top and a lower section on the right side, mounted on a metal frame. To the left of the main image is a vertical strip of smaller images showing different views of the sink. The product title is 'Bacha Pileton Industrial 90x50x50 Acero Inoxidable 1.2mm' and the price is '\$ 18.900'. The listing indicates it is 'Nuevo - 9 vendidos'. Payment options include 'Pagá en hasta 12 cuotas' with logos for VISA, MasterCard, CABAL, and MILENIO. Delivery is 'Entrega a acordar con el vendedor' in Ituzaingo, Buenos Aires. The quantity is '1 Unidad' with '(91 disponibles)'. A blue 'Comprar ahora' button is at the bottom right.

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-727951670-bacha-pileton-industrial-90x50x50-acero-inoxidable-12mm- JM?quantity=1#position=24&type=item&tracking_id=02d04c59-7a17-435f-bcb1-0b36d13e8145

The screenshot shows a Mercado Libre product page for a planetary mixer. The main image is a white and silver planetary mixer with a large stainless steel mixing bowl and a wire whisk attachment. The brand name 'Panadero' is visible on the front of the bowl. To the left of the main image is a vertical strip of smaller images showing different views of the mixer. The product title is 'Batidora Planetaria Simpa Reforzada De 20 Litros.' and the price is '\$ 69.000'. The listing indicates it is 'Nuevo - 1 vendido' and has a 5-star rating with '1 opinión'. Payment options include 'Pagá en hasta 12 cuotas' with logos for VISA, MasterCard, CABAL, and MILENIO. Delivery is 'Envío gratis' and 'Llega entre el 1 y el 6 de abril'. There is also a 'Devolución gratis' option. A blue 'Comprar ahora' button is at the bottom right.

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-728883356-batidora-planetaria-simpa-reforzada-de-20-litros- JM?searchVariation=39540377661&quantity=1&variation=39540377661#searchVariation=39540377661&position=3&type=item&tracking_id=bb532714-1167-43a3-8e21-c2a899b1cc54

mercado libre

Buscar productos, marcas y más...

Enviar a herman arieta 3230

Categorías Ofertas Historial Tiendas oficiales Vender Ayuda

Coronavirus | ¿Qué estamos haciendo?

Hernan Mis compras Favoritos

Volver al listado > ... > Equipamiento Comercial > Máquinas > Balanzas Comerciales > Digital > Industrial > No es colgable

Compartir | Vender uno igual

Nuevo | 1 vendido

Balanza industrial digital Systel Nexa 300 kg 110V/220V plateado

★★★★★ (35)

\$25.498

- Cuenta con pantalla LED.
- Incluye tecla cero.

Peso máximo soportado: 300 kg

150 kg 300 kg

Opciones de compra:
6 productos nuevos desde \$25.498

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA Más información

Entrega a acordar con el vendedor
Bernal, Buenos Aires
Ver costos de envío

Vendido por: POLARTIK2009
Hace Factura A

Cantidad: 1 unidad (3 disponibles)

Comprar ahora

Compra Protegida, recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

https://www.mercadolibre.com.ar/balanza-industrial-digital-systel-nexa-300-kg-110v220v-plateado/p/MLA15174325?source=search#searchVariation=MLA15174325&position=1&type=product&tracking_id=321bd358-1b2f-4db7-ae47-9752c4688461

mercado libre

Buscar productos, marcas y más...

Enviar a herman arieta 3230

Categorías Ofertas Historial Tiendas oficiales Vender Ayuda

Coronavirus | ¿Qué estamos haciendo?

Hernan Mis compras Favoritos

Volver al listado | Industrias y Oficinas > Equipamiento Comercial > Insumos > Tambores Contenedores

Compartir | Vender uno igual

Nuevo - 21 vendidos

Tácho Tambor Plástico 50 Litros Con Canilla!!!

\$ 790

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA CABAL Más información

Entrega a acordar con el vendedor
Caba, Capital Federal
Ver costos de envío

Cantidad: 1 Unidad (14 disponibles)

Comprar ahora

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-829031907-tacho-tambor-plastico-50-litros-con-canilla-JM?quantity=1#position=1&type=item&tracking_id=319aef4c-c328-4272-9667-1bb303c348f4

The screenshot shows a product listing on the Mercado Libre website. The header includes the Mercado Libre logo, a search bar with the text "Buscar productos, marcas y más...", and a "Coronavirus | ¿Qué estamos haciendo?" link. Below the header, there are navigation links for "Enviar a herman arieta 3230", "Categorías", "Ofertas", "Historial", "Tiendas oficiales", "Vender", and "Ayuda". The main content area features a breadcrumb trail: "Volver al listado | Autos, Motos y Otros > Autos y Camionetas > Fiat > Fiorino". A vertical gallery of images on the left shows various views of the vehicle. The central image is a white Fiat Fiorino van parked on a brick-paved area. To the right of the image, the text reads "2020 - 0 km", "Fiat Fiorino 1.4 Fire Evo", "87cv", and "\$738.000". Below the price, there is a link "Ver precios de referencia" and two buttons: "Preguntar" and "Reservar". A note below the buttons says "Sumás 500 Mercado Puntos con tu reserva." At the bottom of the listing, there is a section titled "Precios de referencia para este vehículo".

[https://auto.mercadolibre.com.ar/MLA-836308676-fiat-fiorino-14-top-0km-2020-el-mejor-precio-marzo-2020-gf- JM#position=25&type=item&tracking_id=5959b201-7548-4f41-8af9-8cee88064c36](https://auto.mercadolibre.com.ar/MLA-836308676-fiat-fiorino-14-top-0km-2020-el-mejor-precio-marzo-2020-gf-JM#position=25&type=item&tracking_id=5959b201-7548-4f41-8af9-8cee88064c36)

VII. Plan organizacional

Curriculum Vitae Management

Mirall Hernán Ezequiel



DATOS PERSONALES:

Nacionalidad: Argentino
Fecha de nacimiento: 04-06-1983
DNI: 30.067.674
Estado Civil: Soltero
Dirección: Colón 1375, Ramos Mejía, Pcia. de Bs. As.
Teléfono: 15-5140-6326
Mail: hernanmirall@yahoo.com.ar

ESTUDIOS CURSADOS:

Universitarios:
Contador Público Nacional (2001-2008) - UNLAM
PDG - Posgrado en Desarrollo Gerencial (2016) - UCA

OTROS CONOCIMIENTOS:

Cursos:
Management en mandos medios; SAP; SOX e IFRS; Liquidación de sueldos e impuesto a las ganancias.
Computación:
Nivel avanzado en:
Entorno de Windows
Paquete de Office (Excel, Word, Power Point, Access).
Correo electrónico y navegación en internet.
Sistemas contables:
SAP, JDE, SOLOMON, TANGO, EIFFEL, SAES.
Inglés:
Nivel "Upper Intermediate". Actualmente tomando clases.

EXPERIENCIA LABORAL:

Empresa: FARMACIAS VILELA - Desde Set. 2013 a la actualidad.
Cadena de farmacias dedicada a la comercialización de productos medicinales y de perfumería, con presencia en la zona norte y oeste de la Pcia. de Bs.As. desde hace más de 40 años.

Posición: GERENTE FINANCIERO

Personas a cargo: 18

Tareas: Responsable de la administración y contabilidad de las 19 empresas integrantes del grupo. Incorporación de las últimas cuatro farmacias constituidas. Mudanza del sistema contable TANGO a EIFFEL.

Control mensual de saldos contables, armado de los balances generales y estados de resultados. Preparación y justificación de distintos informes semanales, mensuales y anuales sobre la situación y proyección financiera y económica de las empresas que componen la cadena, como ser cash flows, análisis de compras y ventas, créditos con obras sociales, deuda y descuentos obtenidos con droguerías, stock inmovilizado, notas de recupero de PAMI, presupuesto de ventas, compras y gastos, proyectos de inversión, surtidos de ventas, etc.

Asignación, organización y supervisión de las tareas y recursos de cada uno de los subsectores a cargo: Cuentas por pagar, cuentas por cobrar, tesorería, contabilidad, obras sociales, auditoría y cajas.

Organización, supervisión y análisis posterior del arqueo de cajas y carteras de valores, como así también de la toma de inventarios.

Asegurar el cumplimiento del calendario impositivo, atención de requerimientos e inspecciones por parte de organismos nacionales, provinciales y municipales, contacto y negociación con entidades financieras, entre otras tareas afines.

Empresa: BRIGHTSTAR ARG. - Desde Feb. 2011 hasta Ago. 2013.

Empresa multinacional dedicada a la fabricación y comercialización de celulares, accesorios, notebooks, tablets y antenas wireless.

Posición: ANALISTA CONTABLE SENIOR

Personas a cargo: 2

Tareas: Responsable del análisis contable de la empresa y su reporte.

Supervisión del cálculo y la exposición de: Partidas bancarias conciliatorias, reverso de ventas no entregadas (Revenue recognition), gastos realizados con tarjeta corporativa (AMEX), AR vs GL, reserva de deudores incobrables, devengamiento de seguros, alquileres, y licencias, altas, bajas y depreciación de bienes de uso, saldos con despachantes, AP vs GL, provisiones de gastos, etc.

Organización, supervisión y análisis posterior del arqueo de cajas y carteras de valores, como así también de la toma de inventarios.

Participación en el armado del presupuesto anual, seguimiento y análisis mensual de desvíos presupuestarios.

Cruce de saldos intercompañía, revisión analítica de resultados, análisis de márgenes de ventas y de costos de producción y comercialización, revisión de negocios específicos (servicios), reporte y justificación del balance general y

estados de resultados a la casa matriz de la compañía (USA), preparación y justificación de distintos reportes realizados en base a los EE.CC reportados, atención de auditorías externas e internas, entre otras tareas afines.

Empresa: LEXMARK - Financial Shared Service Center - Desde Nov. 2008 hasta Feb. 2011.

Empresa multinacional dedicada a la fabricación y comercialización de impresoras y a la prestación de servicios integrales de impresión.

Posición: SENIOR ACCOUNTANT.

Personas a cargo: 3

Tareas: Responsable del análisis contable y las finanzas en general de Méjico y Uruguay. Incorporación de los mencionados países al Shared Service Center. Mudanza del sistema contable JDE a SAP.

Supervisión del cálculo y la exposición de: provisiones, devengamientos, depreciación de bienes de uso, reservas, conciliaciones bancarias, créditos, proveedores, cuentas intercompañías, etc.

Aprobación de asientos y de reconciliaciones de cuentas, análisis de ventas y de variaciones en el estado de resultados y el balance general, reporte y justificación de dichos estados a la casa matriz de la compañía (USA), atención de auditorías externas e internas, entre otras tareas afines.

Empresa: OSECAC - Desde Jun. 2004 hasta Nov. 2008.

Obra Social de los Empleados de Comercio y Actividades Civiles.

Posición: ANALISTA CONTABLE

Personas a cargo: 3

Tareas: Supervisión y análisis de cuentas, conciliación con auxiliares y soportes, realización de ajustes, supervisión, composición y justificación de saldos y variaciones ante el Jefe de Contaduría y la Gerencia de Finanzas, armado y reporte del balance general y estado de resultados, atención de auditoría externa e interna, recepción y cruce de información con el sector impositivo, legal, RRHH y tesorería, entre otras tareas afines.

OTROS DATOS DE INTERES:

Disponibilidad horaria.
Disponibilidad para viajar.
Registro de manejo, pasaporte y visa de EE.UU.

CURRICULUM VITAE

Datos Personales:

Nombre y Apellido: Germán Ignacio Pellacani
Fecha de Nacimiento: 23 de Noviembre de 1985
Domicilio: Blanco Encalada 768 - Gral. Pacheco – Tigre
Código Postal: 1617.
Provincia de Buenos Aires - Argentina.
Teléfono Particular: 54-11-4589-7106.
Teléfono Celular: 54-11-15-3326-3458
E-mail: german.pellacani@hotmail.com
Estado Civil: Soltero.



Estudios:

Universitario:(2004-2009)

Título: Contador Público
(Graduado con honores)

Desde: 2004 Hasta: 2009
Universidad de Ciencias Económicas (UBA)
Área de Estudio: Contabilidad Promedio: 7,69
(Escala: 1 a 10)

Nivel Secundario:

Título: Bachillerato en Economía y Gestión de las Organizaciones
Expedido por: Instituto Mariano Moreno de la ciudad de General Pacheco Provincia de Buenos Aires
Año de Graduación: 2003

Conocimiento Informático:

SAP: Avanzado (R2 and R3 version – Módulos: Financial, PTA & Accounting)
IDEAS: Avanzado (Módulos: Financial & Accountings)
TMS: Software de Tesorería.
Global Data Warehouse: Cost Stewardship.
Microsoft Office (Word, Outlook, Excel and PowerPoint): Avanzado
Adobe Photoshop & Premiere: Avanzado
Prezi & Powtoon (Softwares de Presentación): Avanzado
StarOffice: Intermedio

Idiomas:

Inglés: Nivel escrito y oral avanzado (Recibí clases in-house de Berlitz – Nivel 10 de 10 adquirido)
Español: Idioma nativo

Experiencia Profesional:

- Compañía: ExxonMobil BA BSC S.A. Argentina S.R.L. Fecha de Ingreso: Enero 2011 a la actualidad

Posiciones

- Cost Accounting Supervisor: Supervisor del área de costos que da soporte a más de 30 afiliadas de ExxonMobil en Europa y Estados Unidos. A cargo de un grupo de 6 analistas que se desempeñan en diversas tareas de control de costos y de gestión.
- Se destaca:

- Preparación de informes de gestión de gastos para las compañías.
- Liderazgo y Coaching.
- Red de trabajo intercultural. (Brasil, Hungría, Tailandia, China y Estados Unidos)
- Soy coordinador de mejora continua de todo el sector de reportes financieros. Coordinando a más de 8 personas.
- Control de costos y diseño de flujos de costos.
- Implementación de proyectos.
- Soporte a auditores externos e internos.

- Corporate and Finance Senior Analyst: A cargo de la contabilidad y reporte financieros de más de 20 complejas e importantes compañías corporativas y financieras dentro ExxonMobil. Esta posición proporciona un constante uso oral y escrito de inglés a través de reuniones y comunicación diaria con contactos alrededor del mundo (EE.UU., Budapest, Europa, África, Japón, Tailandia & América Latina).

Se destaca:

- Preparación de los Estados Financieros completos de forma trimestral y anual. Por otro lado el Estado de Resultados en forma mensual.
- EAFE/FOREX | Referente para mis colegas de asuntos relacionados a moneda extranjera. Principalmente aplicado a Prestamos en moneda extranjera y afiliadas con un Sistema de doble moneda.
- Corp & Fin Focal Point. Punto de contacto para mis colegas dentro del grupo. Coordinador de Mejora Continua.
- Mejoré la performance en mi escritorio mediante la reorganización de actividades y desarrollando herramientas que permitan reducir tareas repetitivas.
- Participación exitosa en la implementación de TMS (Software de Tesorería).
- Valuación Patrimonial Proporcional. Contabilización y reporte financiero desde el punto de vista del inversor.
- Contabilidad Financiera (Prestamos, Mercado de dinero, Dividendos, Contribuciones de Capital, Reestructuraciones)
- Contabilización de afiliadas de una entidad legal.
- Soporte a auditores externos e internos.
- Reconciliación de cuentas en forma mensual.
- Reportes y actividades entre compañías.
- Contabilización de transacciones bancarias.

- Compañía: IBM S.R.L. Argentina Fecha de Ingreso: Febrero 2010 a Diciembre 2010

Posición

- Analista Contable:

Se destaca:

- Encargado de reconciliaciones contables (Cuentas a Cobrar, nomina de empleados, intercompany, cuentas a pagar y provisiones)
- Análisis de los libros contables durante el cierre mensual y la preparación de asientos contables mensuales (Provisiones de gastos, reclasificaciones, reconocimiento de pérdidas y operaciones Intercompany)
- Proceso de administración y consolidación intercompany para Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay and Venezuela.

Sebastián Martín Mazzucchelli

Bolivia 1790 (1416) Cap. Fed.

TE. contacto: 15-4169-6713 / 4586-0232

DNI: 24.872.911- sebmazzu@gmail.com

Fecha de Nac.: 11/11/1975 – Est. Civil: Casado - Edad: 40 años

Estudios

Est. Universitarios:

Completos. Título obtenido: Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Egresado en Diciembre de 1999.

Est. Posgrado

Posgrado Desarrollo Gerencial Universidad Católica Argentina. Cursando actualmente

Otros Conocimientos:

Dominio del idioma Inglés: Estudios cursados en el Instituto Cambridge de Cultura Inglesa (10 años). *First Certificate* aprobado (Dic. 1997).

Cursos de gestión: Liderando personas (2007) y Liderazgo: conflicto y coraje (2008) en el IAE, Programa de gestión comercial de mandos medios (2008) Instituto Madero Universidad Austral

Antecedentes Laborales

MetroGAS S.A.

Dirección Comercial, Gerencia de Grandes Clientes (Octubre 2013 - actualidad). **Puesto:** Gerente de Grandes Clientes

Tareas desarrolladas: a cargo de las áreas Administración Grandes Clientes, Ventas Grandes Clientes, Ventas Centrales Eléctricas y Fiscalización y Control

- ✓ Definir e implementar los procesos de administración para MetroGAS y MetroENERGIA (lectura, facturación, distribución y cobranzas).
 - ✓ Dirigir y controlar la negociación y formalización de los contratos de servicio y/o negocios con Grandes Clientes (industrias, comercios, estaciones de expendio de GNC y centrales eléctricas)
 - ✓ Diseñar y ejecutar negocios de venta de transporte a clientes fuera de la zona de distribución de MGAS
 - ✓ Gestión de las relaciones con productores de gas natural, transportadoras, clientes, ENARGAS y Nación Fideicomisos S.A. en materia de Fondos Fideicomisos de Transporte y auditorías.
-
- ✓ Definir e implementar las políticas de prevención y detección del fraude y las anomalías

Dirección Comercial, Gerencia de Grandes Clientes (Mar. 2009 - Sep. 2013). **Puesto:** Gerente Grandes Clientes a cargo de las áreas Administración Mercado Mayorista y Fiscalización y Control

Dirección Comercial, Gerencia de Grandes Clientes y GNC (Mar. 2005 - Feb. 2009). **Puesto:** Jefe de Ventas de GNC

Dirección Comercial, Gerencia de Desarrollo GNC (Abr. 1999 – Feb. 2005). **Puesto:** Ejecutivo de cuentas GNC

Dirección Comercial, Gerencia de Ventas y Marketing (Jul. 1997 - Mar. 1999). **Puesto:** Asistente comercial de GNC

Dirección de Clientes Residenciales, Gerencia de Of. Comerciales, Of. Comercial Floresta (Nov. 1995 - Jul. 1997). **Puesto:** Empleado Administrativo Semi-senior

Lear Sports S.R.L.

Importadora y Distribuidora de Artículos de Natación (Jul. 1994 - Sept. 1995). **Puesto:** Empleado administrativo.

Otras actividades


Docentes: Ayudante de 1º categoría Ad Honorem del curso nº 9 a cargo del Dr. J. Scampini de la materia Adm. De la Producción, cátedra a cargo del Dr. R. Sciaroni de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA (Jul. 1999 – Jul. 2005). **Puesto:** Responsable de Area Práctica.

Consultoría: realización de los estudios:

“Principales aspectos de sustentabilidad de la industria del GNC” (Jun. – Ago. 2004) para Gerencia Ambiental S.R.L.

“GNC: un combustible vehicular sustentable como transición hacia la producción de energía limpia” (Oct. 2004 – Dic. 2004); para la firma Gerencia Ambiental S.R.L.

Curriculum Vitae asesor

 <p>Roxana Carolina Maidana</p> <p>Licenciada en ciencia y tecnología de los alimentos con experiencia en laboratorio y gestión de calidad.</p> <p>Presentación</p> <p>Luego de egresar de la UBA me desempeñe en el área de calidad de empresas de diferentes rubros. Cuento con gran capacidad de comunicación y desarrollo de sistemas de calidad. Pasión por los resultados y los objetivos cumplidos, transmisión de conocimiento y creación de procesos eficientes, con sólida base analítica y académica.</p> <p>Soft Skills</p> <table border="0"> <tr> <td>Adaptabilidad</td> <td>Compañerismo</td> </tr> <tr> <td>Perseverancia</td> <td>Dedicación</td> </tr> </table> <p>Hard Skills</p> <table border="0"> <tr> <td>Auditoria</td> <td>BPM-HACCP</td> </tr> <tr> <td>Redacción</td> <td>Microsoft office</td> </tr> </table>	Adaptabilidad	Compañerismo	Perseverancia	Dedicación	Auditoria	BPM-HACCP	Redacción	Microsoft office	<p>Experiencia</p> <p>Sueño verde May 2015 – Jul 2016 Responsable de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Redacción de Manual de calidad, POES, MIP, monitoreo de cámaras y transporte refrigerados, supervisión de BPM, verificación PCC, evaluación y calificación de proveedores, seguimiento de vida útil, desarrollos de nuevos productos, plan anual de análisis, reclamos, no conformidades, acciones correctivas y preventivas, capacitaciones, atención de auditorías, habilitaciones SENASA, RNPA, solicitud de EAN. <p>JBS - Swift Ago 2014 – May 2015 Inspectora de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de BPM, HACCP y BRC. Control y validación de POES, inspección de insumos y materias primas, verificación de certificados sanitarios y documentación SENASA, supervisión de BPM, verificación de PCC, seguimiento de reclamos, capacitación del personal, toma de contra muestras para análisis sensoriales y microbiológicos, seguimiento de resultados para la liberación de productos, redacción de instructivos y procedimientos, usuario administrador de ISO expert. <p>Argenmieles Oct 2012 – Ago 2014 Encargada de laboratorio</p> <ul style="list-style-type: none"> Control de calidad de la miel, determinaciones de humedad, color acidez, HMF, relación fructosa/glucosa, redacción de procedimientos, instructivos e informe de resultados y estadísticas, control de insumos y químicos, gestión de residuos, inscripción al RENPRE, determinación de pesticidas mediante HPLC: tylosina, fenol, sulfamidas, tetraciclinas, cloranfenicol, estreptomina 	<p>Formación</p> <p>Licenciada en ciencia y tecnología de alimentos Universidad de Buenos Aires Bachiller en economía y gestión de las organizaciones Instituto Mariano Moreno</p> <p>Cursos</p> <p>Metodología para auditorías internas. "Agroconsultora Plus" (2016) BPM, POES, HACCP, Normas de calidad, Leyes involucradas, Cadena agroalimentaria, Factores, pautas y pasos a tener en cuenta, análisis de herramientas utilizadas.</p> <p>Norma BRC versión 7. "Agroconsultora Plus" (2016) Principios, requisitos, compromiso directivo, plan HACCP, manual de calidad, instalaciones, control del producto y proceso. Personal. Cambios con respecto a la última versión.</p> <p>Determinación de Tylosina y Sulfonamidas en miel por HPLC. "Jenck" (2014) Preparación de soluciones, condiciones cromatografías, métodos de análisis de muestras y estándares, condiciones de integración, calculo e interpretación de resultados.</p> <p>Desarrollo y validación de métodos por HPLC "UBA" (2014) Introducción al HPLC, validación, verificación y transferencia de metodologías analíticas, estadística para la validación de los métodos.</p> <p>Gestión de calidad en la industria agro alimentaria. "FAUBA" (2014) Mejora Continua, indicadores, herramientas de calidad, sistemas integrados de gestión, seguridad alimentaria, requisitos legales, satisfacción al cliente, auditoría efectiva, eficiencia, productividad y calidad competitiva.</p> <p>Idiomas</p> <table border="0"> <tr> <td>Inglés</td> <td>Intermedio</td> </tr> </table>	Inglés	Intermedio
Adaptabilidad	Compañerismo											
Perseverancia	Dedicación											
Auditoria	BPM-HACCP											
Redacción	Microsoft office											
Inglés	Intermedio											