MAESTRÍA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN

Plan de Marketing:

Lanzamiento Platos Listos Libre de Gluten para Restaurantes

Alumno: Montserrat García Muro

Mentor: Daniela Martínez

Buenos Aires, 2019

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 1

2. RESUMEN EJECUTIVO 3

4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN 8

4.1. Análisis del entorno (P.E.S.T) 8

4.1.1. Entorno Político. 8

4.1.2. Entorno Económico 9

4.1.3. Entorno Social y Legal 9

4.1.4. Entorno Tecnológico 11

4.2. Análisis Mercado 14

4.3. Análisis del consumidor 20

4.4 Análisis Competitivo 33

Las 5 fuerzas de Porter 33

Análisis de la Competencia 37

5. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA 42

5.1 Análisis FODA 42

5.2. Matriz Ansoff 44

5.3. Segmentación y Target 45

4.4. UPS (Unique selling proposition) 46

5.5. Posicionamiento 48

5.6. Propuesta de Valor 50

6. OBJETIVO Y METAS 53

7. PLAN DE ACCIÓN 54

7.1. Producto 54

7.2. Precio 64

7.3. Plaza 71

7.4. Promoción y Comunicación 73

8. PRESUPUESTO 83

9. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL 91

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

10. CONCLUSIONES 94

11. BIBLIOGRAFíA 95

12. ANEXOS 100

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente plan de marketing trata sobre el lanzamiento y posicionamiento de una marca que comercializará una cartera de productos libres de gluten, para ser comercializados a restaurantes de la ciudad de Buenos Aires que quieran tener una opción Libre de Gluten (LG) en su menú.

Esta idea surge en primera instancia de una necesidad personal insatisfecha ya que
padezco la enfermedad celíaca, y también por interés en realizar un proyecto propio.

Según la información brindada por el Gobierno de la Ciudad, se estima que uno de cada cien habitantes es celíaco, y por cada paciente diagnosticado hay ocho que aún lo desconocen, definiendo: "*La enfermedad celíaca es la intolerancia total y permanente a las proteínas contenidas en el gluten de los cereales trigo, avena, cebada y centeno (TACC). Cuando una persona celíaca consume algún alimento con gluten, su intestino se daña y se vuelve incapaz de absorber nutrientes necesarios para mantener saludable al organismo.*"[1]

Actualmente la oferta gastronómica en la Ciudad de Buenos Aires es amplia y variada, sin embargo, a pesar de existir regulaciones gubernamentales, la misma es muy acotada para las personas que sufren intolerancias alimenticias.

Particularmente las personas que padecen de la enfermedad celíaca como la intolerancia al gluten, están muy limitadas a la hora de tener que consumir alimentos elaborados fuera del hogar, y a pesar de que muchos establecimientos ofrecen opciones sin TACC, no pueden garantizar que sean totalmente aptas, ya que en sus cocinas se manipulan harinas o productos con gluten y existe el riesgo de la contaminación cruzada.

[1] Gobierno de la Ciudad, Desarrollo Saludable, Enfermedad Celíaca, disponible en: "https://www.buenosaires.gob.ar/desarrollo-saludable/enfermedad-celiaca"

Esto se debe principalmente a la falta de conocimiento de la enfermedad, como de la capacitación del personal gastronómico con respecto a la manipulación que deben tener con los alimentos para que sean seguros.

El problema también se traslada y afecta al núcleo familiar y social que rodea al enfermo, ya que al no poder consumir alimentos fuera del hogar terminan resignando la experiencia de salir a comer afuera, para reemplazarla por programas puertas adentro o en restaurantes exclusivos para celíacos.

Teniendo en cuenta la necesidad existente hoy en el mercado, es cómo surge la idea del producto. Platos listos para emplatar, con un envoltorio especial que preserve las propiedades organolépticas y los aísle de cualquier tipo de contaminación cruzada.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

2. RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente plan de marketing está basado en los conocimientos adquiridos durante la Maestría en Marketing y Comunicación cursada en el período 2015-2016.

El mismo trata sobre el lanzamiento de un proyecto B2B de producción y comercialización de alimentos libres de gluten para establecimientos oferentes de gastronomía que no cuentan con las instalaciones para su producción. Busca cumplir con la oferta de productos para las personas que sufren de celiaquía, asegurándose de evitar la contaminación con TACC de los alimentos que se manipulan en los restaurantes.

Dicha idea surge al detectar personalmente una necesidad latente que aún no había sido satisfecha en el mercado, el problema de la “contaminación cruzada” en las cocinas que no son Libres de Gluten. Con el proyecto se busca resolver esta problemática, ayudando por un lado a los restaurantes a cumplir con la Ley vigente de celíacos, como a integrar a las personas que padecen de la enfermedad en las actividades sociales llevadas a cabo en un restaurante.

Los productos del lanzamiento, a diferencia de los que se encuentran hoy en el mercado, son platos elaborados (no minutas), que además de estar cocidos, cuentan con una fuerte herramienta de diferenciación que es la tecnología de su packaging de sellado al vacío. La misma permite garantizar la seguridad del alimento y la conservación de sus propiedades organolépticas, llegando al consumidor de forma segura e innovadora.

Gracias a la técnica de envasado al vacío, el cliente puede regenerar el alimento dentro de su propio envase sin abrirlo, evitando así que se contamine con gluten si el mismo estuviera presente en el lugar de su manipulación.

El principal objetivo será posicionar la marca y sus productos como líder de la categoría de platos elaborados y listos para consumir 100% LG.

Se buscará darlos a conocer en una primera instancia dentro del canal de comercialización, los restaurantes, para luego poder acercarnos a través del marketing online a los consumidores finales, los celíacos.

Para el lanzamiento se realizará una prueba piloto en 3 locales durante un mes, para primero lograr desarrollar la cartera de productos que mejor se ajuste a las necesidades del mercado y luego salir a comercializarlos. Se estima una inversión inicial de $572.300, y dicho posicionamiento se llevará a cabo en 3 años, pretendiendo alcanzar para el último una venta promedio mensual de 10.000 platos a 330 restaurantes, lo que en términos de margen significa $3.361.945.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

3. MARCO TEÓRICO

Para la realización de la siguiente tesis consideré como marco teórico y conceptual la teoría de los autores W.Chan Kim y Renée Mauborgne llamada "La estrategia del Océano Azúl" [2], en donde se deja de lado la competencia para salir al mercado con productos innovadores: **"La única manera de vencer a la competencia es dejar de tratar de vencerla"[3].**

Los autores definen el mercado competitivo en dos grandes universos,

- **Los océanos rojos,** que representan las industrias actualmente existentes, *"el espacio conocido del mercado"*, en donde las fronteras de la industria están definidas, y la estrategia se basa en bajos costos o diferenciación, o bien, referenciación. Buscan conseguir mayor participación de la demanda, y a medida que el mercado se satura, se dificulta la rentabilidad y crecimiento, terminando en una sangrienta competencia. De aquí la analogía, que tiñe el océano de rojo.
- **Los Océanos azules**, en cambio, representan las industrias que hoy no existen en el mercado, "Es el espacio desconocido*", y* se define por *"la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable".* En este caso la competencia es irrelevante ya que se caracterizan por ser negocios nuevos, con ideas innovadoras y desconocidas. La estrategia se basa en "Innovación en valor", en donde se busca de forma simultánea a la innovación, la diferenciación y el bajo costo. Según los autores sólo ocurre cuando las compañías logran alinear la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de costo"[4].

Los autores plantean, que para poder triunfar en un futuro, se debe dejar de lado la competencia, para empezar a mirar mercados nuevos, o en su defecto dentro del existente los "no clientes", generando valor a través de la innovación.

[2] La Estrategia del Océano Azul, de W. Chan Kim y Renée Mauborgne, "Cómo desarrollar un mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia", capítulo 1
[3] Idem

[4] Idem

Este proyecto representa la analogía del “Océano Azul”, teniendo en cuenta que sería el primer proveedor libre de gluten que comercialice alimentos listos para emplatar a través de comercios con oferta gastronómica. Un mercado desconocido, en donde se busca atraer a los “no clientes”, en este caso los celíacos para el rubro gastronómico.

Por otro lado se tendrá en cuenta el concepto de Design Thinking desarrollado por el autor Tim Brown[5], en donde el foco está en satisfacer las necesidades reales de los clientes a través de ideas innovadoras.

El autor define el Design Thinking como “una *disciplina que usa la sensibilidad y los métodos del diseñador para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad de mercado”.* El método se basa en observar lo que quieren o necesitan las personas en sus vidas, para poder darles una solución a través de una idea innovadora, como sería en este caso la resolución del problema de la contaminación cruzada a través de un packaging de sellado al vacío. Las personas que practiquen esta disciplina deben contar con empatía, ser optimistas, tener un pensamiento integrador, trabajar con colaboradores de distintas formaciones y sobre todo animarse a experimentar hasta conseguir el resultado deseado.

Por último teniendo en cuenta que la venta será a través de un b2b, se considerará a Malcolm Gladwell, con “The Tipping Point” en donde habla del efecto de epidemia, la conducta contagiosa y la importancia del boca en boca. Según el autor, el momento clave consiste en pensar que la mejor forma de entender cualquiera de los misteriosos cambios que marca nuestra vida cotidiana es tratarlos como puras epidemias, “Las ideas, los productos, los mensajes y las

[5] Harvard Business Review, América Latina, por Tim Brown, en “Desing Thinking”

conductas se extienden entre nosotros al igual que los virus.”[6]. El autor define tres factores que disparan las epidemias sociales:

- “La ley de los especiales”, son los especialistas que suelen ser un grupo reducido de personas conocidas o influyentes, y se caracterizan por ser sociables y entendidos del tema.
- El factor del “Gancho”, algo que produzca impacto, por ejemplo que sea novedoso y fácil de recordar. Se aplica a través de mensajes “contagiosos” para que el producto o la idea llegue al máximo de público posible.
- “El poder del contexto”, ya que el humano es muy sensible a su entorno, y el mismo puede lograr cambios en su comportamiento.

A través de esta teoría se da lugar a que lo inesperado se vuelva esperado, donde un cambio radical impredecible pueda ser totalmente posible.

Este proyecto ofrece un producto inesperado que deberá darse a conocer a través del boca en boca de los comensales, como de los especialistas del tema.

Por último se utilizará bibliografía de apoyo sobre cocina libre de gluten para los productos de pastelería, como también de bromatología, salud y técnicas de conservación como regeneración de alimentos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

[6] Del autor Malcom Gladwell, en “The tipping point”, Introducción, página 15

4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

4.1. Análisis del entorno (P.E.S.T)

4.1.1. Entorno Político.

Mauricio Macri asume a la presidencia con el partido “Cambiemos” en diciembre 2015, Gobierno en el cual se llevaron un conjunto de acciones para reactivar la economía y atraer nuevos inversores. Durante su gestión, uno de sus objetivos es estimular el “emprendedurismo”.

El 29 de Marzo de 2017 se sanciona la Ley 27349 “Apoyo al capital emprendedor “[7], la cual promueve la actividad emprendedora a través de la ayuda financiera como de la disminución de los trámites para la constitución de nuevas PyMES, permitiendo dar de alta una sociedad de forma online en 24hrs.

Es por esto que a través del programa “Fondo Semilla”[8], el Gobierno otorga financiamientos de hasta $250.000 sin interés como también asesoramiento gratuito a través del programa “IncuBate”[9]. A esto se le suma el beneficio fiscal, en donde se puede deducir del impuesto a las ganancias el 75% de sus inversiones en emprendimientos, siempre que el monto no supere el 10% de su ganancia anual neta[10].

El lanzamiento de esta ley, brinda un panorama favorable para emprender y lanzar un nuevo producto al mercado.

Con respecto los datos disponibles, en el último informe de Global Entrepreneurship Monitor (GEM)[11], la Argentina ocupó el puesto 21 de 54 países, con una tasa de actividad emprendedora de más del 9%.

Universidad de SanAndres

[7] Ley 27349, Honorable Congreso de la Nación Argentina, “Apoyo al capital emprendedor “disponible en: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=273567
[8] Gobierno Nacional, https://www.argentina.gob.ar/produccion/fondo-semilla
[9] Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, con IncuBate, en: https://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/emprendedores/capacitacion-e-incubadoras/incubate
[10] Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/acceder-al-beneficio-fiscal-para-inversores
[11] Disponible en: “https://www.gemconsortium.org/report”

4.1.2. Entorno Económico

A pesar de los esfuerzos y las medidas tomadas durante la gestión del Gobierno en curso, la actualidad económica en Argentina promete un escenario desfavorable para emprender un nuevo negocio, teniendo en cuenta el aumento inflacionario y la caída del consumo.

Según el último informe técnico de Cuentas Nacionales publicado por el INDEC, (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina), "Estimador mensual de actividad económica"[12], y el informe de "Índice de Precios al Consumidor"[13], la actividad hotelera y restaurantes sufrió una caída mensual del 5,2% y un aumento en los precios del 39% con respecto al año anterior.

Dicho contexto se presenta como una amenaza a la hora de emprender un nuevo negocio en el rubro gastronómico, sin embargo a pesar de la actual crisis económica, hay una tendencia a mantener el gasto en el consumo de actividades sociales y recreativas con el fin de una búsqueda de bienestar. Esto se debe a que el "comer afuera" está dentro de las actividades de ocio, tal como menciona el artículo de Marketers, by Adlatina, "A pesar de la crisis, los argentinos siguen yendo a comer afuera" [14].

Por otro lado la diferencia cambiaria beneficia al público extranjero provocando un auge en el turismo gastronómico.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

4.1.3. Entorno Social y Legal

Hoy en día existe una problemática social con respecto a la aceptación e integración del enfermo celíaco como de las personas que son intolerantes al gluten. Esto no solo afecta al celíaco sino al entorno familiar y social del mismo.

---

[12] INDEC, Informe técnico, "Estimador mensual de actividad económica", disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emae_01_19.pdf

[13] INDEC, Informe técnico, "Índice de Precios al Consumidor", disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_19.pdf

[14] Informe de Evenbrite, "A pesar de la crisis, los argentinos siguen yendo a comer afuera", disponible en http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/4017-a-pesar-de-la-crisis-los-argentinos-siguen-yendo-a-comer-afuera

Según la información brindada por el organismo del ANMAT, (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica)[15], *"La celiaquía es una enfermedad con alto grado de prevalencia en la población de nuestro país. De acuerdo a estimaciones del Ministerio de Salud de la Nación, se calcula que 1 de cada 100 personas es celíaca. Las características propias de la enfermedad condicionan la calidad de vida de las personas afectadas y sus familias. Una vez diagnosticada, su tratamiento consiste únicamente en una dieta estricta de alimentos libres de gluten, que deberá mantenerse de por vida. El 5 de mayo se conmemora el Día Internacional de la Enfermedad Celíaca, con el fin de promover el conocimiento de esta enfermedad, sensibilizar a la sociedad y buscar soluciones para las personas afectadas."*

En el 2009 se sanciona la Ley 26588 conocida como la "ley celíaca"[16], en donde se establece principalmente que las obras sociales debían brindar asistencia económica a los enfermos celíacos ya que los alimentos libre de gluten suelen ser significativamente más caros.

En el 2014 se sanciona la ley 26947 "Día Nacional del Enfermo Celíaco" [17], con el fin de concientizar sobre la enfermedad, y en el 2015 se sanciona la Ley 27196[18] como ampliación de la ley 26588, en donde se establece que los establecimientos que ofrecen alimentos deben incluir, al menos una opción libre de gluten en su oferta gastronómica: "Artículo 1°.- Incorpórese como artículo 4° bis a la ley 26.588, de enfermedad celíaca, el siguiente: 'Artículo 4° bis: Las instituciones y establecimientos que se enumeran a continuación deben ofrecer al menos una opción de alimentos o un menú libre de gluten (sin TACC) que cumpla con las condiciones de manufactura y los requerimientos nutricionales por porción, que certifique la autoridad de aplicación"

Desafortunadamente esto no se cumple, y los pocos establecimientos que sí lo incluyen no pueden garantizar que no exista contaminación cruzada, ya que la opción brindada se elabora en el mismo establecimiento que manipulan productos con gluten.

---

[15] ANMAT; "Acerca de la enfermedad celíaca", en: http://www.anmat.gov.ar/enfermedad_celiaca/principal.asp

[16] Ley 26588 disponible en: http://www.msal.gob.ar/celiacos/pdf/ley-26588.pdf

[17] Ley 26947, disponible en: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=233017

[18] Ley 27196, disponible en http://www.msal.gob.ar/celiacos/pdf/Ley_27196.pdf

Universidad de San Andrés

A pesar de existir el Programa Nacional de detección y control de la enfermedad celíaca[19], no se cumple la normativa, es por esto que existen varias asociaciones en donde la población puede obtener información de los lugares donde garantizan la existencia de productos sin gluten, como la actualización del listado de alimentos y medicamentos aprobados por el ANMAT.

Algunas de ellas son:

ww.celiaco.org.ar

www.celiacosargentinos.com.ar

www.cedice.com.ar

www.celico.com.ar

www.aglutenados.com.ar

Por otro lado, de acuerdo a la información de prensa, existe una marcada tendencia al consumo de alimentos saludables, a través de productos naturales y libres de alergénicos. Muchas personas eligen comer sin gluten a pesar de no padecer la enfermedad[20].

Universidad de SanAndrés

4.1.4. Entorno Tecnológico

A nivel mundial la industria alimenticia ha establecido una clasificación de "Alimentos por Gamas"[21] según los diferentes tipos de tecnologías utilizados para

[19] Resolución 1560 /2007. Creación del Programa Nacional para la detección y control de la Enfermedad Celiaca, disponible en http://www.msal.gob.ar/celiacos/pdf/resolucion-programa.pdf

[20] Artículos Disponibles en: https://www.clarin.com/viva/comer-gluten-nuevo-light_0_Byb7DN9Kx.html
https://www.infobae.com/2015/08/10/1747419-comer-gluten-una-preferencia-mas-alla-los-celiacos/
https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/03/140306_nutricion_comer_sin_gluten_en_finde
https://www.clarin.com/entremujeres/belleza/onda-sana-millennials-moda-tendencia-largo-plazo_0_SyqzYNGv-.html

[21] En infoagro.com, en "Novedades alimentarias: Los productos alimenticios de la IV y V Gama"http://www.infoagro.com/documentos/novedades_alimentarias__productos_alimenticios_iv_y_v_gama.asp
Eroski Consumer, en "Qué son las gamas alimentarias", http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/sociedad-y-consumo/2016/02/17/223347.php

la conservación de los mismos. Hoy existen cinco gamas de alimentos definidas y se está evaluando incluir una sexta. A continuación la clasificación actual:

- **I Gama**: Alimentos frescos perecederos que no han sido industrializados, ya que se han utilizado métodos tradicionales de conservación. En esta categoría se incluyen las verduras, hortalizas, frutas, carnes, semillas, etc.
- **II Gama:** Conservas y Semiconservas, alimentos industrializados que son sometidos a tratamiento térmico de esterilización y aditivos como conservantes para mejorar su conservación, para ser luego envasados herméticamente en recipientes homologados de lata o vidrio. Se utiliza para conservar productos fuera de temporada y por tiempos prolongados.
- **III Gama:** Alimentos frescos congelados (crudos), sometidos a tecnologías de aplicación de frío como congelación rápida e individual o IQF (Individual Quick Freezing). En esta categoría es importante recalcar la necesidad de contar con tecnología de punta para tener un proceso de congelación rápido y así poder favorecer la calidad y conservación de los nutrientes. De lo contrario se corre el riesgo de contar con deshidratación y ruptura de las células como consecuencia de la formación de cristales de hielos, produciendo pérdida de agua y sustancias aromáticas como nutritivas a la hora de descongelar el producto.
- **IV Gama:** Alimentos frescos y crudos envasados, que se trasladan y conservan refrigerados. Los mismos se comercializan listo para consumir, en el caso de las frutas y hortalizas, luego de haber sido previamente seleccionados, lavados, pelados y cortados, o listas para la cocción en el caso de las carnes. Suelen tener una fecha de caducidad entre 7 y 10 días y deben estar refrigerados ya que son perecederos.
- **V Gama:** Alimentos cocidos en platos elaborados y listos para consumir que se comercializan refrigerados o congelados. Los mismos son sometidos a tecnología combinada con tratamiento térmico y técnicas de envasado al vacío con atmósferas modificadas y aplicación de frío. La combinación de estas técnicas permite alargar la vida útil de los alimentos, (entre 6 y 40 días refrigerados según el tratamiento térmico realizado, y hasta 12 meses en el

---

Gobierno de España, informe del Ministerio de Agricultura, Pesca, y Alimentación" en https://www.mapa.gob.es/images/es/informeanualdeconsumoalimentario2017_tcm30-456186.pdf
Mr WoonderFood en: "¿En qué consiste la clasificación de alimentos por gama?" http://www.mrwonderfood.com/clasificacion-de-alimentos-por-gama/

Universidad de San Andrés

freezer.), ya que se elimina el oxígeno y no hay crecimiento de microorganismos o bacterias. Por otro lado evita la contaminación cruzada ya que se puede regenerar y calentar dentro del mismo envase antes de ser emplatado. Por último satisface la necesidad de tiempos, teniendo en cuenta que se puede tener un plato elaborado listo para consumir con sólo unos minutos. Este tipo de tecnología es utilizada en hotelería y caterings de alta gama, e incluye platos elaborados con arroz, pastas, estofados, verduras cocidas, carnes y pescados.

Algunos de los beneficios que se obtienen al aplicar esta tecnología son:

- Mantener los nutrientes y las propiedades organolépticas
- Evitar pérdida de líquidos o gases al descongelar o calentar el producto,
- Evitar contaminaciones, conservando su asepsia desde la elaboración hasta el consumo final.
- Mejorar el manejo del stock, con una vida útil más larga las reposiciones son más espaciadas, y reduce las devoluciones por vencimiento, sobre todo en productos con poca salida y baja rotación.
- Por último agiliza los tiempos de producción ya que solo requiere calentamiento dentro de su envoltorio.

Hoy Argentina se encuentra atrasada con respecto a las tecnologías aplicadas al rubro gastronómico, a diferencia de Estados Unidos como los países de la Unión Europea, donde la tecnología es fundamental para ofrecer productos elaborados con los más altos estándares de calidad. Los alimentos de V gama podrían llegar a ser una gran oportunidad para ser explotada y llevar una solución efectiva al problema de la contaminación cruzada como al stock de alimentos de muchas entidades gastronómicas.

Universidad de San Andrés

4.2. Análisis Mercado

Tendencias de mercado

Para analizar la oferta gastronómica actual, se utilizó como fuente de información a la Agencia Gubernamental de Control (AGC)[22], organismo que depende del Gobierno de la Ciudad, y que se encarga de fiscalizar los locales comerciales, controlando las obras como la higiene alimentaria dentro de los establecimientos o la vía pública.

Según la información brindada, la Ciudad de Buenos Aires cuenta con alrededor de 6000 negocios gastronómicos de los cuales 507 tienen al menos una opción sin gluten en el menú, y siete son locales exclusivos para celíacos. A pesar de las cifras, afirman que sólo el 6% cumple con la normativa.

Según el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires[23], los polos gastronómicos (zonas gastronómicas más destacadas), se encuentran en los Barrios de Palermo, Las Cañitas, Puerto Madero, Recoleta y San Telmo; esta localización coincide con la oferta actual del mercado. Con respecto a los precios, informa que el precio promedio de un plato en un restaurante de la ciudad es de $393,20 en enero 2019[24].

Teniendo en cuenta la información detallada anteriormente se define como mercado potencial para el lanzamiento de los productos a los restaurantes de la Ciudad de Buenos Aires situados en los Barrios de Palermo, Belgrano y Recoleta que sirvan opciones para el almuerzo o cena.

Dimensionamiento del mercado – Residentes CABA

Por otro lado, para estimar la demanda actual en el mercado, se analizó el nivel socioeconómico de la población, teniendo en cuenta la información brindada en las estadísticas del Gobierno Nacional como en las de CABA.

[22] Información disponible en, http://www.celico.com.ar/oficial-primer-relevamiento-de-locales-gastronomicos-sin-tacc/
https://parabuenosaires.com/los-restaurantes-de-la-ciudad-podran-conseguir-una-certificacion-oficial-que-les-permita-atender-a-celiacos/
AGC: https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/habria-400000-celiacos-en-argentina
[23] Disponible en: “https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/polos-gastron%C3%B3micos
[24] “Precios medios ponderados de restaurantes tradicionales. Ciudad de Buenos Aires. Marzo 2015 / Enero 2019.” disponible en: https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=64128

Según las estadísticas del Gobierno de la Ciudad[25], la población es de más de tres millones de habitantes, con un promedio de densidad poblacional de 15000 hab/km2, teniendo la mayor densidad las comunas 2 (Recoleta), 3 (Balvanera, San Cristóbal), 5 (Almagro y Boedo), 6 (Caballito), y 13 (Núñez, Belgrano, y Colegiales).

Si se considera además que una de cada cien personas padece la enfermedad celíaca, pudiendo estimar que en la ciudad, existen más de 30.000 personas con la enfermedad.

En el cuadro que se presenta a continuación resume la estructura de la población según el nivel socioeconómico detallando el nivel de ingresos de cada segmento[26]:

Porcentaje de la Población	Nivel Socioeconómico	Ingreso Promedio Familiar Mensual	Ingreso Familiar Mensual Piso por Nivel
5%	Clase Alta ABC1	$ 215.000	$ 107.000
17%	Clase Media Alta C2	$ 68.000	$ 41.500
28%	Clase Media Baja C3	$ 35.000	$ 23.000
33%	Clase Baja Superior D1	$ 18.000	$ 11.500
17%	Clase Baja D2/E	$ 8.400	-

Para entender cuánto gastan los ciudadanos en salir a comer afuera, se analizaron los datos de la Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2004-2005. La misma revela que en la Ciudad de Buenos Aires, del gasto total del

[25]"La Población y la Geografía de la ciudad", disponible en: https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2018/10/2017_05_buenosaires_en_numeros.pdf

[26] Gráfico extraído del diario iProfesional, del artículo "**Cuánto se debe ganar para ser clase media: así- es hoy la pirámide de ingresos",** disponible en: https://www.iprofesional.com/notas/268991-ventas-clase-media-consumo-alimentos-precios-empresa-consultora-crisis-demanda-ingresos-pobreza-consumidor-ingreso-actividad-medida-ganar-guillermo-oliveto-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy-la-piramide-de-ingresos

hogar, el 7,9% representan los Alimentos y Bebidas para consumir fuera del hogar, y que del Gasto total en Alimentos y Bebidas, el 20,4% representan alimentos y bebidas comprados y consumidos en restaurantes o bares y el 0,7% en comedores escolares, universitarios o fabriles.[27]

Teniendo en cuenta el comportamiento del gasto informado, y los niveles de ingreso de la pirámide salarial 2018, se define como target a los consumidores de restaurantes de los niveles socioeconómicos ABC1, C2 y C3 (50% de la población). En resumen, el mercado objetivo de los residentes en la ciudad serían 15.000 personas: enfermos celíacos residentes en la Ciudad de Buenos Aires, pertenecientes a los niveles socioeconómicos antes definidos.

Con respecto a la tendencia de consumo, a pesar de la actual crisis económica, se estima que el promedio de salidas a comer afuera es entre 1 y 3 veces al mes. Según la encuesta realizada por Eventbrite, y publicada en Iprofesional en junio 2018[28], los Argentinos consideran el acto de salir a comer afuera como una actividad de “Ocio” y posibilidad de “Encuentro”, priorizando en primer lugar las salidas a cenar y en segundo lugar los after office. Por otro lado los días preferidos para salir con amigos son los jueves y viernes eligiendo productos regionales, y los sábados para salir en pareja con opciones de comida de autor o gourmet.

Universidad de SanAndrés

<u>Dimensionamiento mercado - Turismo</u>

. Por otra parte, se considera a los fines del dimensionamiento del mercado, los consumidores provenientes del Turismo.

[27] Resultados de la Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2004-2005. Gastos de los hogares para el total del país y por región.
Cuadro 1. Gasto de consumo de los hogares por provincia de residencia y finalidad del gasto.
Cuadro 17. Gasto de consumo de los hogares en Alimentos y Bebidas por finalidad del gasto. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=4&id_tema_2=27&id_tema_3=44

[28] Disponible en“https://www.iprofesional.com/notas/270554-consumo-presupuesto-encuesta-gourmet-restaurante-salida-amigos-pareja-argentinos-regional-eventbrite-comer-afuera-resto-cocina-de-auto-Como-somos-los-argentinos-a-la-hora-de-comer-afuera”

La Ciudad de Buenos Aires fue designada por la Academia Iberoamericana de Gastronomía (AIG), como la Capital Iberoamericana de la Cultura Gastronómica en el año 2017, en reconocimiento de la excelencia gastronómica porteña.

Las cifras informadas en las estadísticas del Gobierno de la Ciudad para ese año, reflejan que 5.000.000 de personas visitaron la ciudad en el año, con una estadía promedio de permanencia de 2 a 3 días, de las cuales el 53% corresponden a residentes que viven en otras provincias y el 47% restantes son extranjeros principalmente de Brasil, EEUU, y Canadá.

A partir de lo anterior es que se estima que mensualmente habría en la ciudad 416.700 turistas visitando la ciudad. Asumiendo el mismo nivel de incidencia de la enfermedad celíaca, el mercado objetivo sería de 4.167 personas.

Dimensionamiento de Mercado según la oferta

En la Ciudad de Buenos Aires hay 5613 restaurantes. Al analizar la localización de los mismos, se observa que el 43% (2429) se encuentran en barrios densamente poblados y de nivel socioeconómico más alto de la ciudad: Palermo (1496), Recoleta (573), y Belgrano (360)[29]; de los cuales sólo el 5% son de gama alta, el 70% de gama media, y el 25% restante de gama baja.

Para determinar el alcance de los locales gastronómicos, se tuvo en cuenta el 94% que no cumple con la normativa, a continuación se observa el detalle en un cuadro de elaboración propia:

Mercado Potencial del Segmento		
Alcance	Cantidad de Restaurantes	Target el 94% que no cumple con la normativa
Palermo	1496	1406
Recoleta	573	539

[29] Información extraída de la Plataforma “Tripadvisor”. Disponible en: www.tripadvisor.com.ar

Belgrano	360	275
Total de Restaurantes	2429	**2272**

En base al dimensionamiento de mercado según consumidores, que se presentó previamente, estos restaurantes podrían atender mensualmente a un promedio de 15.000 personas que residen en la Ciudad de Buenos Aires y de 4.167 turistas que visitan la ciudad. A continuación el detalle de la información en un cuadro de elaboración propia:

Demanda Potencial Residentes en CABA	
Personas Celíacas en CABA 1%	30.000
Personas Celiacas en CABA (NSE ABC1, C2, C3) (universo)	15.000
Promedio Mensual de Platos Consumidos del Segmento Saliendo 3 veces/Mes en CABA	**45.000**

Demanda Potencial Turistas en CABA	
Promedio Anual de Turistas en CABA	5.000.000
Promedio Mensual de Turistas en CABA	416.667
Promedio Mensual de turistas Celíacos (1%)	4.167
Permanencia Promedio de días en CABA	3
Cantidad de Comidas por turista en 3 días de Permanencia (Almuerzo/Cena)	6

Universidad de San Andrés

Promedio Mensual de Platos consumidos por Turistas	**25.000**

Total Potencial Platos SIN TACC al Mes CABA (residentes + turistas)	**70.000**

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

4.3. Análisis del consumidor

En este apartado se analiza:

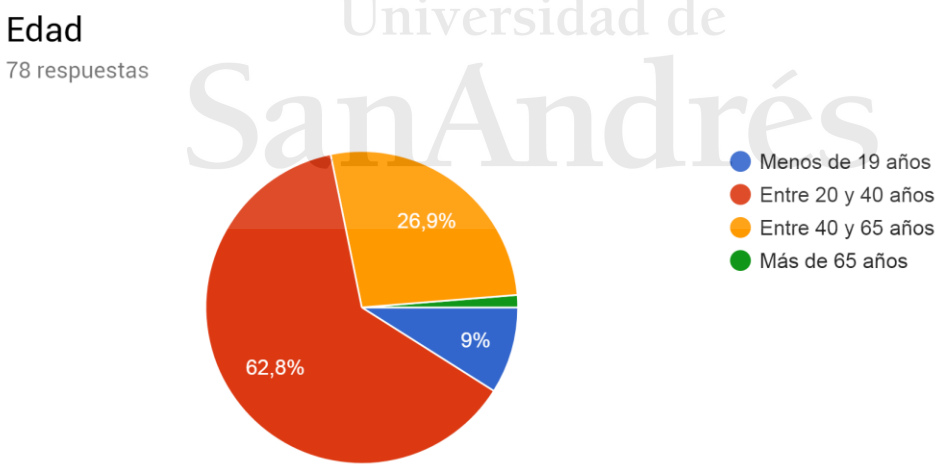
- el consumidor final, en este caso los celíacos,
- el cliente, los locales comerciales que comercializarán el producto.

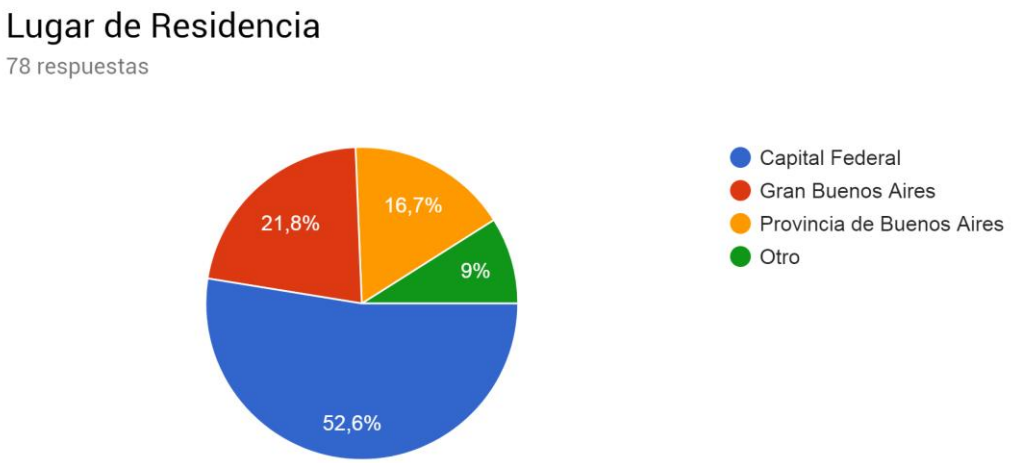
Con el objetivo de entender las necesidades de los consumidores y obtener información sobre la resolución que toman las entidades gastronómicas ante el problema de la contaminación cruzada, se llevaron a cabo dos investigaciones primarias de mercado: una encuesta digital a personas celíacas y una investigación cualitativa con entrevistas en profundidad presenciales a los encargados de algunos locales gastronómicos.

Para la encuesta a individuos, se utilizó como método de recolección de datos un cuestionario online de 27 preguntas a través de la plataforma de Google Forms. El tamaño de la muestra fue de 78 casos.

A continuación se analizan los principales resultados:

En primer lugar se hicieron preguntas cerradas para determinar la edad, sexo, y lugar de residencia de los encuestados, arrojando los siguientes resultados:





Teniendo en cuenta que la encuesta estaba dirigida al público celíaco se hizo una pregunta cerrada para confirmar si los encuestados contaban con un diagnóstico médico o creían ser celíacos, ya que como reflejan las estadísticas, por cada persona diagnosticada hay 8 más que desconocen tener la enfermedad. En este punto, el 88% afirma que es celíaco y el 12% cree serlo.

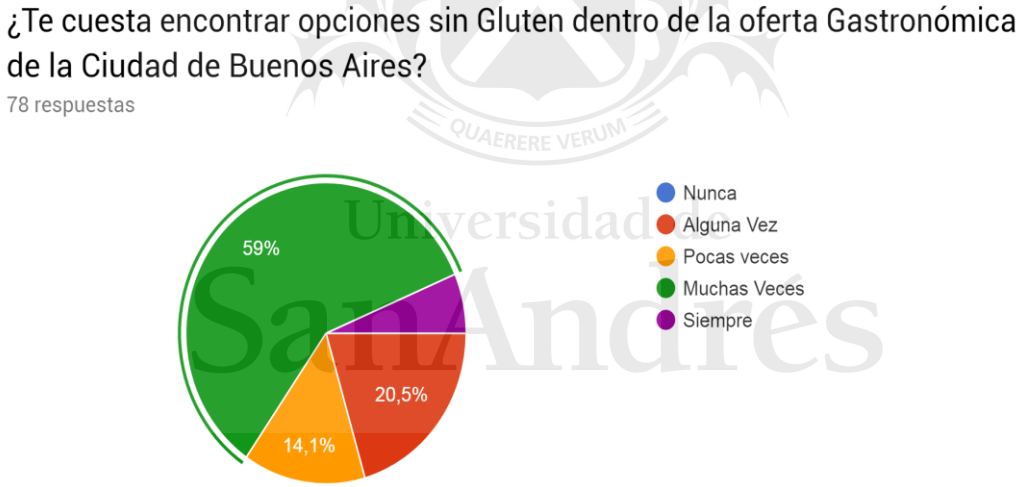
También, se buscó entender el comportamiento del consumidor, consultando qué grado de adhesión a una dieta libre de gluten tienen los encuestados, arrojando que:

- el 60% tiene un nivel ALTO de adhesión: Hacen dieta LG y no consumen alimentos que puedan sufrir contaminación cruzada
- el 27% tiene un nivel MEDIO de adhesión: Hacen dieta LG y no les importa la contaminación cruzada que puedan tener
- el 13% tiene un nivel BAJO de adhesión: Come gluten de vez en cuando.

Por otro lado se les preguntó a los encuestados si creían tener una vida social normal, en pos de entender cómo afecta a la vida del celíaco las limitaciones que pudieran existir en la oferta gastronómica actual.

Universidad de San Andrés

Con el fin de entender el grado de la necesidad insatisfecha que tienen hoy los consumidores, se les preguntó con qué frecuencia tienen dificultad para encontrar opciones LG en la oferta Gastronómica de la Ciudad de Buenos Aires.



Para evaluar el conocimiento de mercado que tiene el consumidor, y cuáles son las marcas Top of Mind de la categoría, se les preguntó si conocían al menos un local gastronómico que tenga en su Menú una opción LG indicada, y a continuación de esta pregunta se les pidió que nombraran los locales que recordaran.

Los resultados arrojaron que el 18% NO conoce ningún local que tenga al menos una opción LG en el Menú y el 82% restante afirma que SI.

A continuación se realiza un análisis de los principales resultados por cantidad de menciones de los locales gastronómicos de la Ciudad de Buenos Aires, detallando a continuación los que fueron nombrados 2 o más veces:

Marca local	**Menciones**	**Gama**	**Especialidad**	**Indicación en el local**
Sintaxis	18	Media	Restaurante	Todo libre de gluten
Café Martinez	10	Media	Café	Opciones en la carta
ADP	9	Media	Pizzería	Opciones en la carta
La Pastronería	6	Media	Restaurante	Todo libre de gluten
GOUT	6	Media	restaurante/Cafe	Todo libre de gluten
Havanna	6	Media	Café	Opciones en la carta
Despacho de Sabores	5	Media	Restaurante	Todo libre de gluten
Tea Connection	5	Media	Restaurante	Opciones en la carta
El club de la milanesa	5	Media	Restaurante	Opciones en la carta
Mc Donald´s	4	Baja	comidas rapidas	Opciones en la carta
Campo Bravo	4	Media	Parrilla	Todo libre de gluten
Buenos Aires verde	4	Media	Restaurante	Opciones en la carta
Pani	3	Media	Restaurante	No lo aclara en la carta
Karys burger	3	Media	hamburguesería	Opciones en la carta
La Arepería	2	Media	Restaurante	Todo libre de gluten
Los Sauces	2	Media	Parrilla	Opciones en la carta
Berim	2	Media	cervecería y minutas	Opciones en la carta
Growlers	2	Media	hamburguesería	Opciones en la carta

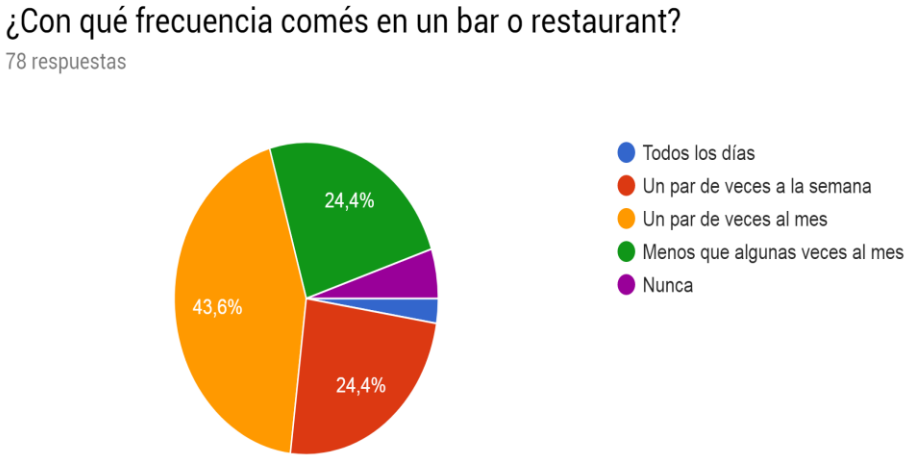
QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Para entender si existe alguna oportunidad de mejora con respecto a los productos y servicios LG ofrecidos hoy en el mercado, se llevaron a cabo preguntas cerradas para evaluar variables relacionadas a la seguridad alimentaria

	Nunca	Poco Frecuente	Frecuente	Muy frecuente
Las opciones LG ofrecidas están debidamente identificadas en el menú	5%	56%	21%	18%
Puede existir contaminación cruzada en la cocina:	5%	27%	51%	17%
El personal de servicio se encuentra capacitado sobre la producción y manipulación de los alimentos LG:	13%	58%	24%	5%
El local cuenta con un certificado que avala la seguridad en los alimentos LG	38%	45%	14%	3%

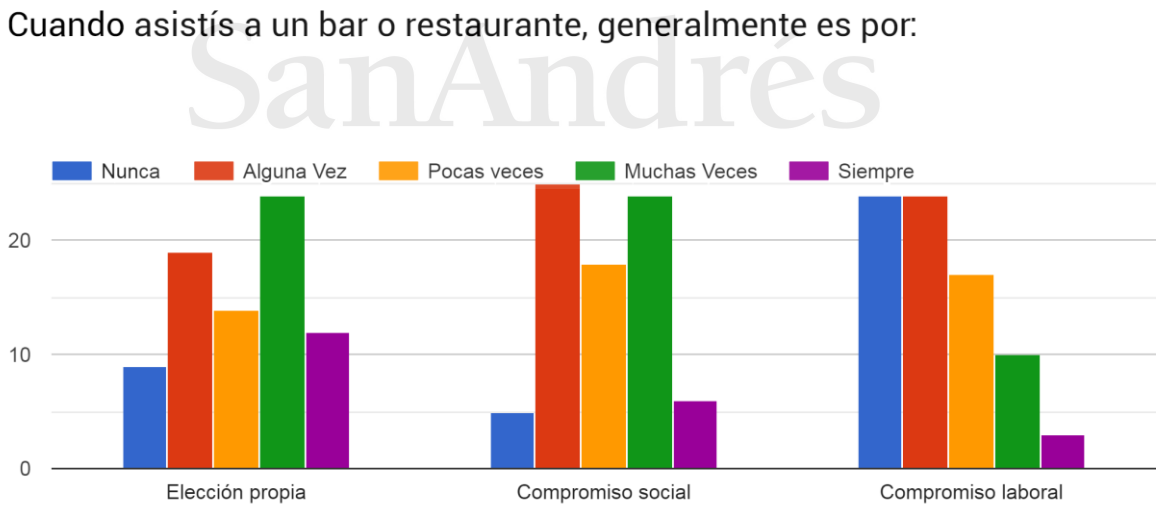
Con respecto a la frecuencia de consumo de alimentos fuera del hogar los resultados de la encuesta revelan que el 95% sale a comer afuera al menos una vez al mes y que el nivel de frecuencia se encuentra distribuido en forma dispar en la muestra.

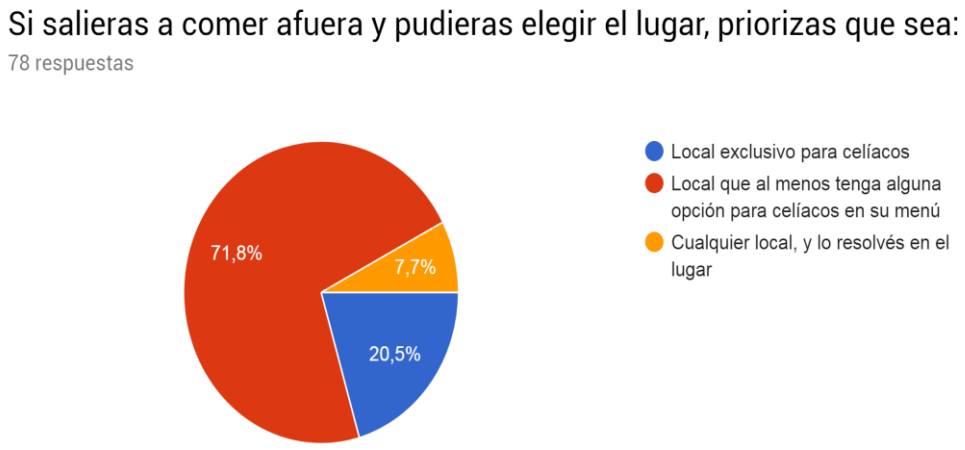
QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés



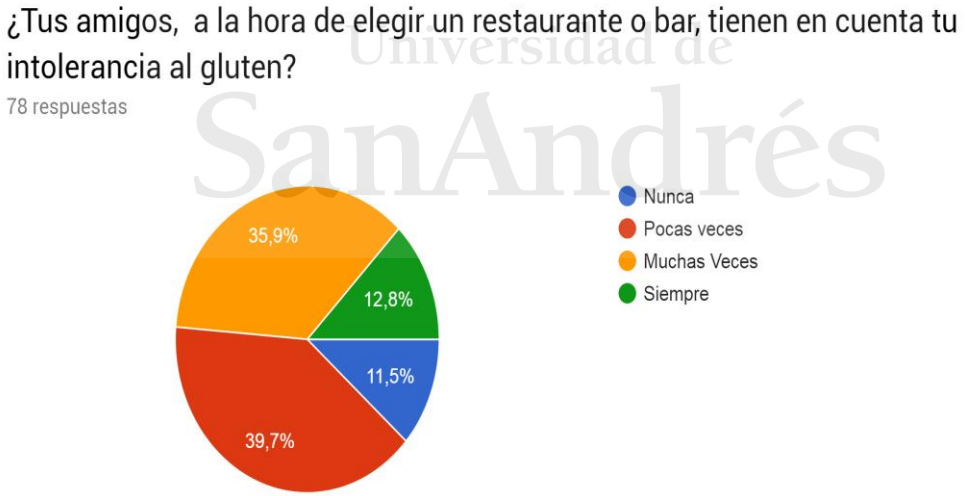
Con respecto a los principales factores de decisión de compra de alimentos en un bar o restaurante los resultados revelan que se debe en una primera instancia a elección propia o a un compromiso social, ambas respuestas en igual proporción con 30% de respuestas cada una, quedando en un segundo plano las salidas por compromiso laboral. Por otro lado a la hora de salir a comer afuera, si pudieran elegir, un 20% de los encuestados priorizaría que sea un local exclusivo para celíacos, y el 72% que al menos tenga una opción LG en su menú.

Universidad de
SanAndrés





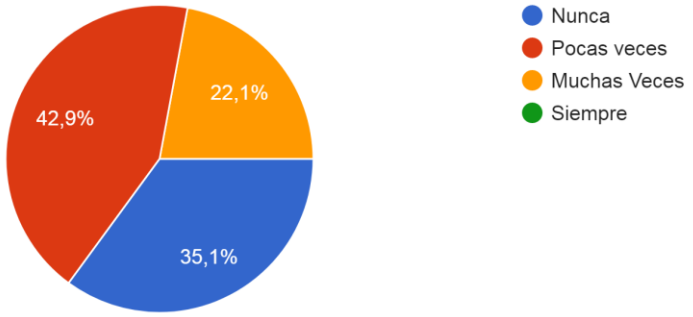
Con respecto al entorno social, el 50% de los encuestados refiere que sus amigos tienen en cuenta (sumatoria de respuestas siempre y muchas veces) su intolerancia a la hora de elegir un bar o restaurante y el 40% manifiesta que pocas veces lo consideran. Es decir que en general cuando hay un miembro celíaco dentro de un grupo social, se opta por acudir a un local gastronómico que tenga al menos una opción LG en su Menú.



Con respecto a la experiencia de consumo, el 65% de los encuestados refiere haber sufrido síntomas relacionados a la ingesta de gluten después de comer en un restaurante o bar que ofrecen opciones aptas, y sólo el 35% manifiesta que no le ha sucedido.

¿Te pasó de haber sufrido síntomas relacionados a la ingesta de gluten después de comer en un restaurante o bar que ofrece opciones aptas?

77 respuestas



Por otro lado se analizó el nivel de satisfacción que tienen los consumidores cuando salen a comer a un restaurante convencional que le brinda alguna opción LG dentro de su menú, arrojando los siguientes resultados:

	Nunca	Alguna Vez	Pocas veces	Muchas Veces	Siempre
Se siente seguro	12%	27%	28%	28%	5%
Considera que las opciones LG ofrecidas son acordes al precio que le cobran	27%	32%	27%	12%	3%
La opción LG ofrecida suele ser un plato elaborado	25%	27%	38%	9%	1%
La calidad y creatividad del producto ofrecido es acorde al resto del Menú	28%	28%	38%	5%	0%
Siente que come lo que quiere	29%	35%	31%	5%	0%

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Sólo 5% refirió sentirse seguro cuando come alguna opción LG fuera del hogar, y el 98% considera que las opciones ofrecidas no son acordes al precio cobrado. Con respecto al tipo de producto encontrado en el mercado, el 56% refiere que el plato no es acorde al resto del menú en cuanto a calidad y creatividad de la receta y el 29% considera que nunca come lo que realmente quiere.

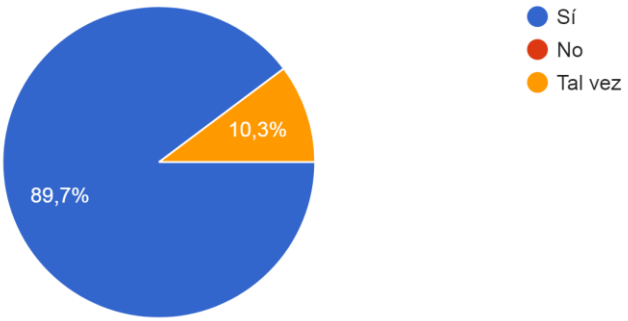
Con respecto al comportamiento del consumidor frente a la problemática de tener que acudir a un evento social donde no hay opciones LG, el 45% de los encuestados optan por asistir al evento después de comer, el 31% se lleva su propia comida, y el 19% le pide al resto de los comensales de cambiar el destino por uno en donde pueda comer. Únicamente el 5% refiere que no asistirá al evento, dejando en evidencia la importancia que le dan los celíacos a la participación social por encima de las limitaciones alimenticias.

Con respecto al almuerzo durante la jornada laboral, el 59% de los encuestados manifiesta que consume alimentos traídos del hogar y trasladados en un recipiente para su conservación.

Para terminar de validar la existencia de la necesidad en el mercado y poder entender si estarían dispuestos a probar los productos que ofrecería la empresa, se hicieron algunas preguntas cerradas, en donde queda en evidencia la receptividad del producto a lanzar:

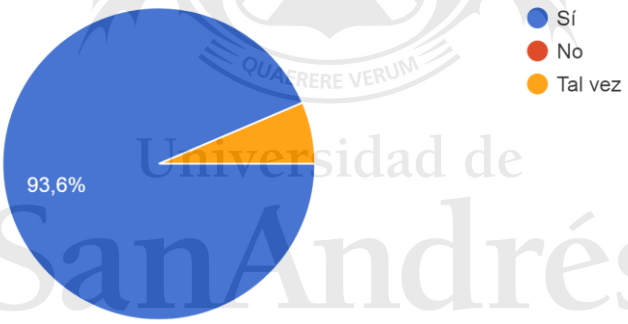
¿Comerías en un restaurante o bar convencional si supieras que los platos para celíacos se elaboran en una cocina a parte?

78 respuestas



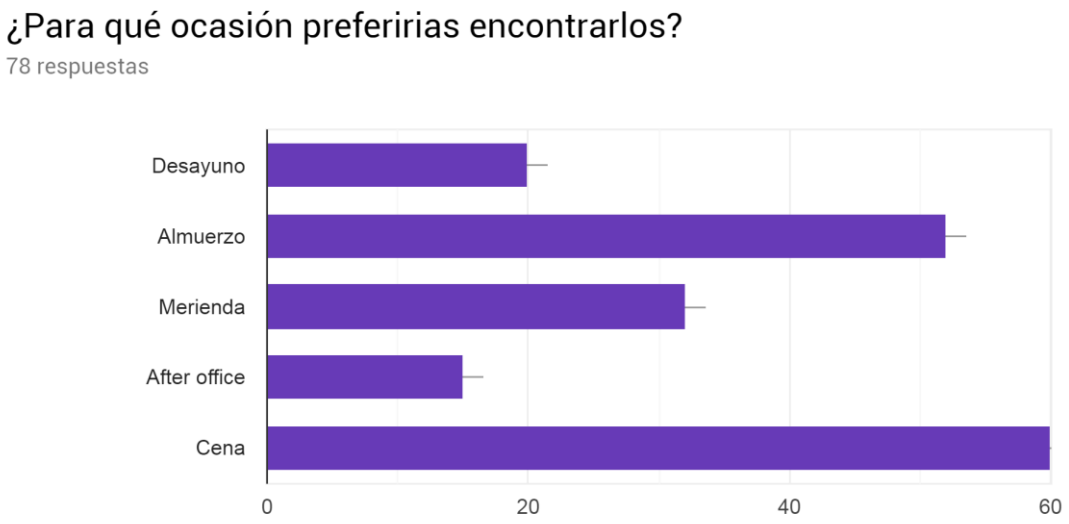
¿Te gustaría encontrar platos elaborados con certificación libre de gluten que se sirvan en todos los locales gastronómicos de la ciudad?

78 respuestas



QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

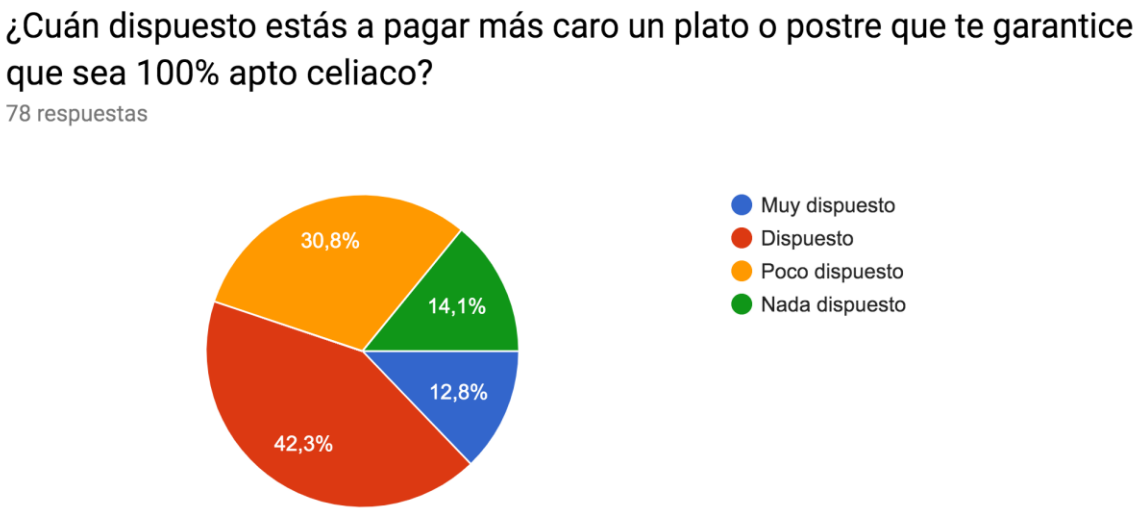
Para poder entender los hábitos de consumo, y el tipo de producto que el encuestado prefiere encontrar, se hizo una pregunta cerrada en donde se le permitía elegir hasta tres opciones. En este punto la encuesta reveló que prefieren encontrar en primer lugar productos para la cena, seguidos del almuerzo y en tercer lugar la merienda.



Con respecto a los beneficios que buscan en un producto, pudiendo elegir hasta tres opciones, los resultados muestran que el 92% de los encuestados priorizan el Sabor, seguidos por el 72% que eligen Seguridad Alimentaria, y en tercer lugar con un 35% la Originalidad de la Receta.

Para determinar cuál es la ubicación donde le gustaría al consumidor encontrar los productos, se hizo una pregunta cerrada en donde podían elegir de un listado de barrios hasta tres opciones, arrojando en primer lugar Palermo con el 68%, en segundo lugar Belgrano con el 54%, y en tercero Recoleta con el 47%.

En cuanto al precio del producto, la mayoría de los encuestados estaría dispuesto a abonar un precio superior al del mercado, dejando en evidencia una fuerte necesidad existente en el mercado.



Para abordar el universo del cliente directo (los locales gastronómicos) se eligió un tipo de investigación cualitativa, se realizaron cuatro entrevistas en profundidad a los encargados de algunos locales de CABA que representaran distintos segmentos de oferta gastronómica. A través de estas entrevistas, se buscó entender cuáles son las necesidades de los locales gastronómicos con respecto a los proveedores de alimentos LG, cómo les afecta el marco legal del asunto y cuál es el manejo que tienen para evitar la contaminación cruzada.

Universidad de SanAndrés

En todos los casos son locales comerciales que brindan una opción libre de gluten en su menú, a través de la incorporación de productos aptos que deben terminar de elaborar o generar en sus cocinas.

A continuación un breve análisis de la información obtenida:

Temple Bar: Su especialidad son las minutas, hamburguesas y pizzas. Ofrecen opciones aptas en pizza, sandwich y hamburguesa, reemplazando únicamente los panificados. Para evitar la contaminación cruzada utilizan elementos especiales en un espacio reservado de la cocina. Actualmente utilizan como proveedor a “ La Delfina”.

Mooi: En su carta ofrece platos elaborados, en su mayoría aptos celiacos. Las opciones realizadas las hacen con elementos especiales dentro de la cocina,

cuidando que no haya contaminación cruzada, aunque no puedan garantizar que no exista. Por otro lado ofrece opciones LG para panificados como repostería que garantizan su seguridad con respecto a la contaminación cruzada, ya que se regeneran en el microondas en su propio envoltorio y lo sirven con el mismo para que sea el comensal el que los abra. Para ese caso utilizan como proveedor "Sintaxis".

Almacén de Pizzas: Dentro de su menú ofrecen pizzas y empanadas aptas. Las mismas las compran cocidas y congeladas y las regeneran en un horno pequeño que solo utilizan para estos productos. Sin embargo pueden tener contaminación cruzada ya que los productos se regeneran en un recipiente de la cocina y en el ambiente hay harina volátil. Además deben completar los ingredientes que van sobre la pizza y estos podrían estar contaminados. No se pudo obtener el nombre del proveedor.

Johnny be Good: Restaurante con opciones de comida elaborada y minutas. En su carta aclara que opciones LG sin especificar cuáles, ofreciendo de forma verbal carnes a la plancha y ensalada sin garantizarle al comensal que no exista contaminación cruzada. En un principio solían comprar platos elaborados para regenerar en el microondas pero dejaron de utilizarlos porque no eran bien aceptados por la clientela.

En todos los casos los responsables mencionan que los productos LG ofrecidos por los proveedores no son bien aceptados por los comensales, ya que no están a la altura de los elaborados en el local. Otras problemáticas que mencionan son; que sigue existiendo el riesgo de la contaminación cruzada, lo que les preocupa enormemente y que los productos suelen ser caros, aumentando los costos y elevando el precio del producto final.

Universidad de San Andrés

4.4 Análisis Competitivo

Las 5 fuerzas de Porter

Se utiliza la siguiente herramienta metodológica de análisis, llamada “Las cinco Fuerzas Competitivas” de Michael Porter, con el fin de comprender en mayor profundidad el contexto actual del sector Gastronómico, y poder así facilitar la toma de decisiones a nivel estratégico. Este modelo establece un marco referencial, permitiendo definir las ventajas competitivas del sector, identificando las oportunidades como las amenazas del negocio. Analiza las diferentes fuerzas que se desarrollan en la industria tanto a nivel horizontal a través de “La amenaza de nuevos competidores en la industria”, “La amenaza de productos sustitutos”, y “La rivalidad entre competidores”, como a nivel vertical a través de “El poder de negociación de los proveedores” y “El poder de negociación de los clientes”.

A continuación el análisis de cada una:

Productos Sustitutos: (Alta)

Para los platos elaborados LG cocidos y listos para emplatar se tienen en cuenta los productos sustitutos que existen actualmente en el mercado para satisfacer la demanda del cliente como la del consumidor final:

- Para el local Gastronómico, son los productos semielaborados crudos o cocidos que deben terminar de elaborarse o calentarse en la cocina del local que los adquiera. Por ejemplo unas pastas frescas LG, que tengan que cocinar en agua hirviendo y servir luego con alguna salsa hecha en el mismo restaurante.
- Para los consumidores finales, los celíacos, se tiene en cuenta que el principal producto sustituto son los restaurantes con oferta de alimentos 100% LG, que podrían ser priorizados a la hora de elegir dónde ir a comer.

Se debe tener en cuenta que la rivalidad en productos sustitutos es alta, dado que hoy los restaurantes no son penalizados por no cumplir la ley de celíacos, y que los celíacos cuentan con algunas opciones de restaurantes 100% LG.

***Rivalidad entre los competidores*: (Baja)**

Si bien en la Ciudad de Buenos Aires existe un mercado con algunas empresas que ofrecen productos elaborados listos para consumir y LG, ninguna logra resolver el problema de la contaminación cruzada. Por otro lado, en su gran mayoría ofrecen productos panificados o minutas, y muy pocos tienen platos elaborados de gama media.

En este punto, tomamos como competencia indirecta a las empresas que comercializan platos listos y cocidos que sólo deben calentarse, ya que son los que más se acercan a la categoría de productos a lanzar, con la diferencia de que están expuestos a la contaminación de gluten durante el proceso. Teniendo en cuenta esto, podríamos decir que estamos en un mercado sin competencia directa, y que la rivalidad existente (competencia indirecta) es Baja.

Amenaza de Nuevos Competidores: (Media)

El número de competidores en la categoría de alimentos elaborados libres de gluten es bajo, y nulo para los que utilizan la tecnología de sellado al vacío, ya que las barreras de entrada al sector son altas. Una de las principales es la necesidad de contar con conocimiento especializado y experiencia en la producción de alimentos libres de gluten, y por otro lado la necesidad de capacitar el personal contratado ya que ninguna institución educativa incluye contenidos sobre el tema en los planes de carrera gastronómica. También es necesario contar con una economía de escala para poder sostener precios competitivos y se requiere de capital para poder adquirir las maquinarias o tecnología necesaria para llevar a cabo la producción con el método de envasado al vacío. Otro dato no menor es la dificultad de mantener bajos costos, ya que en el mercado las materias primas LG son escasas y suelen tener precios elevados. Por último se podría contemplar como barrera las políticas gubernamentales que regulan la producción de alimentos LG, y los rigurosos controles que se llevan a cabo para poder contar con la certificación adecuada.

Sin embargo, el mercado cuenta con empresas que venden comidas elaboradas y listas para consumir, y si éstas decidieran incorporar la tecnología necesaria para el envasado al vacío, resolviendo el problema de la contaminación cruzada, se convertirían en los principales competidores. También hay que contemplar a los

restaurantes con oferta 100% libre de gluten que podrían llegar a abrir sus fronteras para dedicarse al negocio B2B. Teniendo en cuenta lo mencionado, la amenaza de nuevos competidores es media, ya que a pesar de existir altas barreras de entrada, los actuales players del mercado podrían cambiar su estrategia y convertirse en competencia directa.

El poder de negociación de los proveedores: (Bajo)

Se proyecta utilizar dos tipos de proveedores que comercialicen materia prima de alimentos frescos (verdura, frutas, y carnes), como también los que ofrecen alimentos industrializados libre de gluten (harinas, lácteos, condimentos, etc).

Los proveedores que comercializan productos frescos no cuentan con poder de negociación ya que al ser commodities, los precios son los que define el mercado a través de la oferta y la demanda. En cambio, los proveedores que ofrecen materias primas industrializadas específicas para la población celíaca son muy pocos, y suelen comercializar únicamente productos para el canal minorista, sin tener desarrollada la cartera de productos para el canal mayorista, lo que dificulta encontrar precio competitivos para disminuir los costos de materias primas.

Sin embargo, el mix de productos a desarrollar estará compuesto en un 80% de productos frescos, (sólo 2 opciones de 10 incluyen pastas), por lo qur podríamos decir que el poder de negociación de los proveedores será bajo.

El poder de negociación de los clientes (Alto) y consumidores (Bajo):

Los restaurantes podrían tener en un principio, alto poder de negociación exigiendo precio como calidad. Esto se debe a que el día de hoy no hay controles ni tampoco se les exige a los locales cumplir con la ley de celíaco, por lo que podrían seguir optando por los proveedores de productos sustitutos semielaborados. En este punto el canal podría ser un impedimento si no se logra una alianza estratégica en el que ambos se vean beneficiados. Teniendo en cuenta esto se buscará generar una relación de Partners con los locales gastronómicos para llevar a cabo una mentalidad de negocio win-win, en donde el foco esté en satisfacer al cliente.

Por otro lado, los consumidores finales (los celíacos), que son los principales beneficiarios, tendrán bajo poder de negociación, ya que los productos serán la única opción segura que tengan en un restaurante convencional.

En conclusión, estamos frente a un mercado atractivo para lanzar la línea de productos, ya que es un segmento de la industria que al día de hoy no cuenta con competencia directa, y se dificulta la entrada de nuevos competidores. Sin embargo habrá que trabajar en el poder de negociación de los proveedores como el de los clientes, haciendo foco en el beneficio que aportan los productos con respecto a evitar la contaminación cruzada, siendo una gran ventaja competitiva y oportunidad para ingresar en este segmento del mercado, aún no explotado en profundidad.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Análisis de la Competencia

A partir del relevamiento realizado, no se encontraron empresas que en la Ciudad de Buenos Aires se dediquen a comercializar de forma B2B alimentos exclusivamente LG listos para consumir y envasados al vacío. Sin embargo, hay algunas que sí ofrecen este tipo de alimentos para ser calentados o regenerados en los restaurantes. Son empresas que en su gran mayoría elaboran productos panificados o pastas, con un modelo de negocio similar pero que se diferencian principalmente en el envase. Podemos mencionar los siguientes players del mercado que comercializan en la Ciudad de Buenos Aires productos registrados en el ANMAT:

- **La Delfina:** Empresa que se dedica exclusivamente a la elaboración de alimentos LG y que tiene un amplio mix de productos. Los mismos incluyen una línea salada, con panificados, pizzas, empanadas, tartas y crepes, y una línea dulce con productos de repostería. Todos ellos se comercializan listos para ser consumidos, teniendo que ser calentados o tostados previamente. Cuenta con presencia en todo el país a través de distribuidoras para la venta mayorista y de dietéticas para la minorista, no cuenta con venta e-commerce. Sus principales clientes son los bares, restaurantes, cafeterías, hoteles, hospitales y comedores industriales. Particularmente la empresa tiene dos productos que cuentan con un envoltorio especial buscando eliminar el problema de la contaminación cruzada. Los crepes rellenos vienen en un envase apto microondas, y las pizzas como tartas están presentadas en un plato de aluminio para llevarlas directamente al horno. Web: http

- **Sintaxis:** Establecimiento con servicio de Restaurante y almacén para la venta de sus productos. Si bien la empresa en un principio apuntó al mercado minorista con atención directa al consumidor final, hoy en día extendió su marca a través de distribuidores, llegando así a distintos puntos de la Argentina con presencia en dietéticas, restaurantes, fábricas de pastas, almacenes especializados y particulares. Con lo que respecta a su línea de productos, cuenta dentro de su mix con algunos productos con envases aptos microondas que permiten evitar la contaminación cruzada, por ejemplo el pan fraccionado que hoy

Sintaxis logró posicionar en el mercado B2B para que esté presente en las paneras de varios restaurantes. El producto debe calentarse en el microondas en su envoltorio original y luego llevarlo a la mesa para ser abierto por el comensal. Dentro de su estrategia busca garantizar la seguridad del alimento y al mismo tiempo reforzar la comunicación de la marca, posicionándose como único proveedor LG de panes para restaurantes. Web: http://www.sintaxisglutenfree.com/

- **Manjar:** Empresa del "Grupo DF", se especializa en Alimentos industrializados LG. En sus mix de productos tienen una línea de platos semielaborados de tapas de empanadas, y pre pizzas, y una línea de platos listos y congelados de pastas, que antes de consumirse deben descongelarse y calentarse dentro de su propio envase en el microondas. Su principal canal de venta son las dietéticas dentro del canal minorista para los productos semielaborados, y dentro del mayorista, las empresas con oferta de comidas rápidas. Principalmente hoy se encuentra fuertemente posicionado en las estaciones de servicio Shell con los platos listos y congelados. Web: http://www.grupo-df.com.ar/descripcion.html#platoslistos

- **CeliMarket**: Empresa que se dedica a la elaboración de productos listos para consumir que se entregan congelados en un recipiente de aluminio para que puedan ser regenerados en su recipiente en el horno y evitar así la contaminación cruzada. Dentro de su mix de productos tienen tartas, empanadas, pizzas y pastas rellenas. No tiene ventas por E-Commerce, utilizan mail o teléfono y cuenta con un local a la calle en Hurlingham. Web:http://celimarket.com.ar/Nueva%20carpeta/productos.html

Por otro lado, consideramos a la competencia indirecta a los restaurantes de la Ciudad de Buenos Aires con oferta gastronómica 100% LG, tal como se mencionó suelen ser priorizados por los consumidores finales que buscan un alimento seguro. Actualmente podemos enumerar los siguientes:

- **Sintaxis:** Cuenta con un sistema de franquicias ya con dos locales a la calle, unos en Palermo, y el otro en Villa Urquiza. No realizan ventas a través del E-Commerce, pero si tienen delivery a través de las plataformas de “Pedidos Ya” y “Rappi”. Web: http://www.sintaxisglutenfree.com/

- **La Pastronería:** Restaurante que se posiciona en el mercado por ser especialista en la preparación del Pastrón. Sin embargo todos sus productos son LG, esto se debe a que quieren llegar con sus productos a toda la población, sin acotarse a los celíacos. Cuentan con un sólo local ubicado en Palermo. No tienen ventas por E-Commerce pero realizan delivery a través de las plataformas de “Pedidos Ya” y “Rappi”. La marca pertenece a los dueños de “CeliGourmet”, local a la calle para la venta de productos de repostería, y panadería LG. La comunicación de “La Pastronería” la realizan a través de esta primera marca, y es por esto que tiene web propia. Web: http://www.celigourmet.com.ar/
- **Gout Gluten Free:** Tienen un sistema de franquicias, hoy cuentan con dos locales a la calle, uno especializado en la venta de productos y el otro con servicio de restaurante. Se especializa en productos de repostería, y cuenta dentro de su mix con productos salados como tartas y sándwiches. Están trabajando para abrir el canal de ventas e-commerce. Web: http://www.goutglutenfree.com.ar/
- **Despacho de Sabores:**

Restaurante familiar, ubicado en el barrio de Palermo, que opera de 8h30 a 20h de lunes a sábado, permaneciendo cerrado todas las noches y los domingos. Nela, su fundadora, chef y nutricionista, tiene una oferta de productos que refuerzan el concepto de la alimentación saludable y sin gluten, por lo que en el local también se dictan cursos de cocina. No cuenta con delivery ni ventas online por E-Commerce, pero tiene una carta semanal de platos que pueden encargarse y ser retirados por el local. Web: https://despachodesabores.com/

También se tuvo en cuenta como competencia indirecta, a las empresas que proveen de mercadería a los restaurantes. En su gran mayoría son empresas que comercializan alimentos LG semi elaborados que deben terminar de cocinarse antes de poder servirlos. Estos alimentos suelen tener un alto riesgo de

contaminación cruzada, por lo que se deben manipular con elementos especiales en un sector apartado en la cocina, además de contar con personal capacitado. La oferta de estos productos suele ser en su gran mayoría tartas, empanadas, milanesas, pastas y pizzas que se entregan pre cocidas y congeladas. A continuación un breve resumen de los principales players del mercado que comercializan sus productos en la Ciudad de Buenos Aires y se encuentran registrados en el ANMAT:

Il Sole: Alimentos ultra congelados, para cocinar directo en agua hirviendo u horno (sin el envoltorio), Dentro de su mix de productos, tienen empanadas, pastas, y bocaditos de pollo. Web: No cuentan con E-commerce. Tienen varios puntos de venta. en la Ciudad de Buenos Aires. Web: http://ilsole.com.ar/

- **Celiciosa:** Empresa especializada en la elaboración de pastas LG, se entregan crudas y deben ser cocinadas en una olla con agua hirviendo antes de consumirlas. Cuenta con E-commerce y tiene precios para minoristas como mayoristas. Web: http://www.celiciosa.com.ar/www/productos

- **Leofanti:** Empresa elaboradora de pastas, con el misma modalidad que tiene "Celiciosa". Además de su línea de pastas crudas, cuenta con tartas saladas cocidas, que las entregan congeladas para llevar al horno. No cuenta con e-commerce, manejando por mail o teléfono las ventas mayoristas y con local a la calle las minoristas. Web: http://www.leofanti.com.ar/

Dentro del mercado, se debe tener en cuenta que hay un gran número de empresas que ofrecen productos LG en un mercado informal, ya que no cuentan con la certificación correspondiente.

Según la encuesta llevada a cabo, se pudo relevar cuáles son las principales marcas top of mind del rubro gastronómico; para el análisis se tuvo en cuenta únicamente a los restaurantes de la Ciudad de Buenos que sirven platos elaborados. Los resultados muestran que hay siete locales fuertemente posicionados, de los cuáles cuatro ofrecen alimentos 100% LG, y los 3 restantes tienen una opción LG especificada en su Menú.

Dentro de los cuatro que cuenta con una carta 100% LG se encuentran *Sintaxis* con 18 menciones, *La Pastronería y Gout* con 6 menciones, y *Despacho de Sabores* con 5.

Los siguientes tres locales más mencionados cuentan con opciones LG gluten en su menú convencional, siendo *Tea Connection* y *El Club de la Milanesa* con 5 menciones cada uno y Buenos Aires verde con 4.

Por último los resultados revelan 16 locales gastronómicos más con alguna opción LG en su menú y con tan sólo una mención cada uno, dejando en evidencia la falta de comunicación de los restaurantes que sí cuentan con una opción para celíacos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

5. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

5.1 Análisis FODA

A continuación se realiza el análisis FODA, herramienta de planificación estratégica, diseñada por Albert S. Humphrey, con el objetivo de determinar las fortalezas y debilidades internas de la empresa como su asociación con las oportunidades y amenazas existentes hoy en el mercado.

Análisis interno:

Fortalezas:

- Marca pionera en la Ciudad de Buenos Aires en ofrecer alimentos LG de V Gama con técnicas de envasado al vacío, que evitan la contaminación cruzada gracias a su packaging innovador. Las mismas son tendencia en los países desarrollados, como Los Estados Unidos y algunos de la unión Europea.

- Amplio mix de productos, permitiéndole al consumidor elegir los alimentos de su preferencia.

- El envase extiende la durabilidad del producto y eliminando los desperdicios por evaporación de mermas, y disminuyendo los costos para la empresa que los adquiera. También permite mantener los alimentos frescos, conservando sus propiedades organolépticas.

- Producto que cumple con la ley nacional del celíaco.

- Claro conocimiento del target primario, y de las artes culinarias por parte de la desarrolladora del proyecto.

Debilidades: limitaciones

- La empresa contará con un modelo de negocio B2B por lo que necesitará realizar alianzas estratégicas con los locales gastronómicos para poder posicionar el producto en el mercado.

Universidad de San Andrés

- Al ser un producto nuevo no tiene una cartera consolidada de clientes y se deberá invertir en promoción y comunicación para posicionar la marca. Estos esfuerzos deberán realizarse tanto para los locales gastronómicos como para los consumidores finales ya que son productos nuevos en el mercado.
- Los costos de las materias primas para alimentos LG son elevados y la oferta de productos por parte de mayoristas es acotada, por lo que se deberá trabajar en el desarrollo de proveedores.

Análisis externo:

Oportunidades

- Gran demanda insatisfecha en el mercado, por parte de los consumidores celíacos.
- Los proveedores actuales aún no cuentan con productos elaborados y envasados al vacío, y los existentes no han sido bien aceptados por los consumidores ya que sufren contaminación cruzada o nos son ricos. Los productos a lanzar se regeneran en su propio envase sin tener que destinar parte de la cocina para la elaboración única de alimentos LG
- Auge de tendencias saludables, y concientización de la enfermedad celíaca
- Avance regulatorio en lo que respecta el control de las buenas prácticas alimenticias, que exige a los locales gastronómicos a ofrecer una opción libre de gluten dentro del menú convencional.
- La promulgación de Leyes que promueven la ayuda económica para el desarrollo de nuevos emprendimientos

Amenazas:

- Contexto actual de crisis económica que dificulta el desarrollo y lanzamiento del producto como también disminuye la demanda del mismo ante la caída de ventas en los locales gastronómicos.
- Posible ingreso de nuevos competidores al mercado si la competencia indirecta incorpora la tecnología del envasado al vacío.
- La existencia de competencia en el mercado actual con otros productos que atienden la demanda.

Universidad de San Andrés

5.2. Matriz Ansoff

Para poder identificar, evaluar y elegir las oportunidades del mercado, y poder definir una estrategia que le permita a la empresa tener un crecimiento rentable, se utilizó como herramienta de análisis y planificación estratégica la Matriz de expansión de Producto y mercado diseñada por Igor Ansoff, quién enfatizó la necesidad de entender el medio ambiente en el que se mueve la empresa para luego poder formular la estrategia más adecuada. La misma evalúa distintos enfoques de crecimiento, a través del desarrollo del mercado o del producto de forma separada o en conjunto.

Como resultado se obtienen 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir:

	Productos Existentes	**Productos Nuevos**
Mercado Existentes	Productos Existentes	Estrategias de desarrollo de producto
Mercados Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercado	Estrategias de diversificación

Universidad de SanAndres

En este caso puntual, el cuadrante a desarrollar sería el segundo con una **estrategia de desarrollo de nuevos productos**, en donde se desarrollará una línea de productos innovadora para ser comercializada en el mercado actual de restaurantes. Al ser un mercado con una demanda insatisfecha, (ya que ningún proveedor resuelve el problema de la contaminación cruzada), es necesario el lanzamiento de productos diferentes (Alimentos de V Gama), a través de la aplicación de nuevas tecnologías y la modificación del packaging. Esto permitirá brindarle una solución a los restaurantes que hoy no pueden cumplir con la ley para celíacos, como también satisfacer las necesidades actualmente insatisfechas en los consumidores. Tal como se mencionó antes, la estrategia vendrá de la

mano del desarrollo y lanzamiento de productos elaborados LG y envasados al vacío.

5.3. Segmentación y Target

La estrategia de Marketing para el lanzamiento de los productos estará orientada a los dos mercados que detallo a continuación:

Los Locales Gastronómicos: Toda entidad comercial en la Ciudad de Buenos Aires que tenga productos gastronómicos elaborados a la venta, preferentemente Restaurantes y Bares. Son entidades que buscan cumplir con la legislación actual y brindar un servicio de excelencia a los comensales a través de la seguridad en los alimentos. Priorizan al consumidor y su experiencia, brindando accesibilidad a aquellos que se encuentran limitados con intolerancias alimenticias. Son el segmento primario de clientes, ya que toman la decisión de comprar el producto pero no son los usuarios finales. **El target** serán los locales que estén ubicados en los barrios de Palermo, Recoleta, y Belgrano, de Gama media, que sirvan platos elaborados para el almuerzo o cena. Preferentemente locales que sirvan que sirvan comidas regionales o gourmet, dejando fuera del target a las pizzerías, hamburgueserías o parrillas. El perfil del local es al que acuden personas sociables que quieren compartir un momento con amigos, la pareja o la familia.

Los consumidores: Son de NSE ABC1, C2, y C3, tienen entre 18 y 65 años. Son personas celíacas, intolerantes al gluten o que optan por hacer una dieta libre de TACC. Dentro de este **target** se le dará mayor importancia a las mujeres ya que son las que mayor predisposición tienen por la enfermedad y las que suelen elegir platos elaborados, a diferencia de los hombres celíacos que eligen como primera opción las parrillas en donde hay poca contaminación cruzada.

Son personas socialmente activas que les gusta salir a comer afuera como parte de sus actividades de ocio, están arraigados a la cultura Argentina, en donde es costumbre reunirse para compartir un almuerzo o cena.

Por otro lado suelen aburrirse rápidamente de la oferta gastronómica, por lo que cambian con frecuencia de restaurante para buscar variedad. Analizando más en profundidad su perfil, suelen sentirse discriminados a la hora de salir a comer a un restaurante ya que no encuentran fácilmente opciones aptas, por lo que su

experiencia generalmente se ve afectada. Necesitan contar con una opción LG a la hora de salir a comer para poder sentirse cómodos y seguir con sus vidas cotidianas sin tener que estar adaptando o modificando sus actividades por una limitación en los alimentos.

A la hora de elegir el lugar utilizan como referencia tanto fuentes personales (familia, amigos, y conocidos) como la plataforma TripAdvisor en donde pueden sacar referencias. Lo más importante para ellos es poder elegir un lugar donde se sientan seguros además de poder comer rico y ser bien atendidos.

En esta categoría de consumidores, también se tendrá en cuenta el segmento de turistas celíacos que estén visitando la Ciudad. Ellos suelen buscar información sobre donde ir a comer con los referentes de su hospedaje o agente de viaje, también utilizan la plataforma Tripadvisor además de investigar en foros de viajeros. A diferencia de los residentes que salen a comer por una motivación social, el turista necesita salir a comer afuera ya que su tiempo lo está destinando en conocer la ciudad.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

4.4. UPS (Unique selling proposition)

La propuesta única de venta proviene de “Unique Selling Proposition” (USP en inglés), es un término que surge en el mundo de la publicidad de la mano del autor Rosser Reeves en su libro Reality in Advertising de 1961.

UPS es aquello que nos diferencia de la competencia, la ventaja competitiva que genera un valor para el cliente, es la razón por la cual una persona debe comprar el producto y esa idea abstracta se materializa en el texto del anuncio, en sus imágenes y en su eslogan. Se utiliza dentro de la estrategia de publicidad, en donde se comunica un único beneficio, siendo el eje del discurso promocional que nos diferencia de la competencia.

El concepto se origina como una teoría para explicar los patrones de éxito en las campañas publicitarias en 1940s y según su autor, las campañas más exitosas, incluyen los siguientes tres principios[30]:

1) Cada anuncio debe ofrecerle al consumidor un único beneficio especial y debe ser relevante y claro. El anuncio debería decir: “si compra este producto, Ud. Obtendrá este beneficio”.

2) La oferta del beneficio elegido debe ser única, es decir la propuesta en el anuncio debe ser una que el competidor no pueda o no esté ofreciendo.
3) El beneficio ofrecido debe ser suficientemente atractivo para atraer a los consumidores hacia el producto aportando una decisión de compra.

Siguiendo estos principios se utiliza el siguiente modelo para escribir el USP:

- **Características** (¿Qué es?): *Platos elaborados LG y listos para consumidor.*
- **Beneficios** (¿Qué hace por tu cliente?): *Producto envasado al vacío que evita la contaminación cruzada y conserva las propiedades organolépticas del alimento al ser regenerado.*
- **Implicaciones** (¿Qué impacto tiene en tu cliente?): *Permite a los restaurantes poder cumplir con las regulaciones vigentes ofreciendo un plato LG en su menú, y ayuda a la Inclusión del celíaco dentro de las actividades sociales en el rubro gastronómico ofreciendo un plato rico y seguro.*

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

[30] *“Reality in advertising”, Rosser Reves, Alfred Knopf Inc, 1961*

5.5. Posicionamiento

El posicionamiento es un concepto que nació del marketing y se utiliza en todos los puntos de contacto con el consumidor, el mismo se define dentro de la estrategia de Marketing.

Es la forma en la que los consumidores definen el producto teniendo en cuenta los atributos del mismo, es el espacio que ocupa en sus mentes respecto a los productos de la competencia.

Dado que el mercado está saturado de oferta de productos como de servicios y los consumidores se encuentran sobrecargados de información, para poder evaluarlos y tomar una decisión de compra, los consumidores los organizan en su mente según la categoría y empresa, asociando la marca con los atributos. Este proceso implica un conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen por la marca en comparación con la competencia. Para que este posicionamiento sea entonces exitoso debe ser relevante (el atributo asociado debe ser importante para el consumidor) y diferencial (diferente a la competencia).

Para definir el posicionamiento de los productos y el espacio que ocupará en la mente de las personas del target, se tendrá en cuenta satisfacer las necesidades y preferencias de los intermediarios (los restaurantes) y las de los consumidores finales (los celíacos). Se hará referencia a la teoría de los autores Ries y Trout del libro *"Las 22 leyes inmutables de la marca"*[31], en donde se analiza el "branding" y su eficacia desde el punto de vista de la mente del cliente:

-Ley de la categoría: "*Convertirse en la primer marca de una nueva categoría, y por último la marca líder de un nuevo segmento de mercado*". *"Cuando se es el primero, uno se puede apropiar de la categoría*". Según los autores cuando uno no es el primero en la categoría debe crear una nueva, y poder así ocupar ese "espacio" vacío en la mente de los consumidores. Con respecto a la

[31] Al Ries; Ries, Laura. "Las 22 leyes inmutables de la marca: cómo convertir un producto o servicio en una marca mundial" Editorial Mc Graw-Hill, 2002.

comunicación, aconsejan que la marca represente la categoría promocionando los beneficios de ésta y no la marca en sí.

Los productos no son los primeros en la categoría LG, pero sí en ofrecer una nueva tecnología, a través del packaging. Al ser un producto innovador, el objetivo será buscar dominar la categoría siendo el líder en alimentos listos para consumir 100% LG. Es necesario posicionar los productos como primera marca en desarrollar alimentos de V Gama, que además de mantener las propiedades organolépticas de sus ingredientes, evita la contaminación cruzada, con el objetivo final de ser Top Of Mind en la mente de los consumidores.

- Ley de las credenciales: "*Cuando se tienen la credenciales adecuadas, el cliente potencial tenderá a creer casi todo lo que diga la marca sobre su producto*". Según los autores es ser auténtico, y esto se logra a través del liderazgo en la categoría. "*La mayoría de la gente prefiere esperar una mesa en un restaurante abarrotado antes que comer en uno vacío.*"

Se buscará entonces posicionar la empresa como líder en el mercado con un producto auténtico en seguridad alimentaria para alimentos LG, con el objetivo de lograr que el propio canal y consumidor sea el que lo solicite.

Universidad de SanAndrés

- Ley de la comunicación: "*El nacimiento de una marca se consigue con comunicación, no con publicidad*". Según los autores las marcas se crean con las relaciones públicas y se mantienen con la publicidad. "*Lo que digan los demás sobre la marca es mucho más importante que lo que diga uno mismo sobre ella*."

Los productos de V Gama, son tendencia en los países del primer mundo, pero en Argentina aún no se suele utilizar. Al ser una técnica innovadora, se presta a ser noticia generando una novedad, lo cual le dará la posibilidad de producir comunicación, anunciando una nueva categoría de producto. Esto ocurre ya que los medios informativos como los mismos clientes suelen hablar de lo que es nuevo. Es por esto que dentro de la estrategia de comunicación y promoción, se

hará hincapié en los beneficios que otorga la técnica de envasado al vacío, tanto en el canal de restaurantes como en el de los consumidores.

Teniendo en cuenta estas nociones de branding se buscará posicionar los productos como “primera marca en realizar productos 100% LG y listos para consumir”. Al ser los primeros de la categoría, se podrá elegir libremente los atributos que se buscarán posicionar en la mente de los consumidores, siendo RICO (ingredientes) y SEGURO (técnica de envasado).

5.6. Propuesta de Valor

La propuesta de valor es la experiencia total que tiene el consumidor con la marca, el posicionamiento global de la misma, a través de la combinación de todos sus beneficios y costos con los que se diferencia de la competencia y se posiciona en su mente. Es la promesa marcaría, el compromiso que tiene la marca con su clientes, Según Michael Porter la propuesta de valor es “El elemento de la estrategia que mira hacia afuera, al consumidor, a la demanda, en busca de una diferenciación”[32].

La empresa cuenta con la ventaja de ser la primera marca en realizar productos de V Gama 100% LG y listos para consumir.

Teniendo en cuenta esto, se buscará reforzar en la comunicación los Beneficios que brindan los productos tanto al cliente como al consumidor final.

Para cliente, el restaurante:

Se hará foco en reforzar la comunicación de los **Beneficios Funcionales** de **practicidad y seguridad** que aportan los productos gracias a su packaging innovador ya que:

[32] Información extraída de la presentación de Diego Regueiro, *Clase 1 “Introducción a la estrategia: Management Estratégico y Proceso de Cambio”.*

- Evita la contaminación cruzada al poder regenerarlo dentro de su propio envase, sin la necesidad de utilizar utensilios o espacios especiales en la cocina.
- Disminuye los tiempos de mano de obra en la cocina
- Facilita la generación de stock distanciando la frecuencia de pedidos.
- Mejora en la gestión administrativa, a través del canal de ventas online
- Le permite cumplir con la normativa vigente de contar con una opción apta en el menú, evitando posibles denuncias o críticas por parte de los comensales celíacos.

También se hará hincapié en el principal **Beneficio Emocional** de ser tratados como **partners estratégicos**. Recibiendo soporte y acompañamiento para estar informados de cómo usar el producto y poder así trabajar en conjunto sus posibles mejoras. La propuesta de valor será brindarles una solución innovadora que les permita cumplir con la ley de celíacos, manteniendo la rentabilidad de todos sus productos, y obteniendo como resultado un comensal satisfecho.

Para el consumidor final, el celíaco los principales **Beneficios Funcionales** serán contar con un plato 100% LG que además de ser seguro, será rico y estará a la altura de cualquier plato elaborado de la carta. Gracias a la técnica del envasado al vacío los alimentos podrán conservar sus propiedades organolépticas permitiendo obtener un producto final como si estuviera “Recién Hecho”, manteniendo el sabor y textura al descongelarlo.
Por otro lado como **Beneficios Emocionales,** participar e integrarse en las actividades sociales que se lleven a cabo en los restaurantes, permitiéndoles formar parte de la comunidad. El producto les transmitirá comodidad, integrándolos en el ritual de la comida al sentir que están comiendo lo mismo que el resto, se buscará que su experiencia de consumo sea igual a la que tiene cualquier comensal en un restaurante convencional, y dejarán de sentirse “distintos” o “discriminados”.

La propuesta de valor para el consumidor estará directamente relacionada a la experiencia de salir a comer, reforzando la comunicación de los atributos fundamentales de Rico y Seguro.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

6. OBJETIVO Y METAS

Los objetivos cualitativos son:

- Satisfacer una necesidad latente que aún no ha sido satisfecha en el mercado
- Posicionar la marca y sus productos como líder de la categoría de platos elaborados y listos para consumir LG.
- Desarrollar una cartera de productos que mejor se ajuste a las necesidades del mercado
- Generar comentarios positivos en el VOC (Voice Of Custumer), posicionándose como top of mind en la mente de los clientes como los consumidores.
- Lograr integrar a las personas celiacas en las actividades sociales llevadas a cabo en un restaurante

Las metas a 3 años del negocio son:

- Vender 120.000 unidades al año, logrando una participación del 14% en la demanda total de platos para celíacos, (10.000 platos al mes sobre un total de mercado estimado de 70.000 platos).
- Cubrir 330 restaurantes del mercado objetivo (2272 restaurantes).
- Tener un precio promedio por plato de $190
- Alcanzar una facturación anual de 23 millones de pesos en todo el período, ($1.900.000 mensual)

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

7. PLAN DE ACCIÓN

7.1. Producto

Los productos a comercializar son platos elaborados LG y listos para consumir que se entregarán congelados y sellados al vacío permitiendo su regeneración dentro del mismo packaging. Los mismos buscan diferenciarse de la competencia a través de esta técnica innovadora de envasado, que permite

- Evitar la contaminación cruzada en los locales que sirven comida con gluten,
- Posibilidad de generar stock, y disminuir la frecuencia de compra. Su durabilidad es de hasta 12 meses en el freezer a diferencia de otros los productos ofrecidos hoy en el mercado que tienen una vigencia de hasta 6 meses.
- Preservar las propiedades del producto como si estuviera recién hecho. Sin formar cristales de hielo y secarse al recalentarlo.
- Restaurar el producto de manera rápida y sencilla, con tan solo poner la bolsa que contiene el alimento sin abrir en una olla de agua hirviendo durante 15 minutos.

Por otro lado, los clientes recibirán junto con la compra de los productos, elementos especiales en consignación para el guardado y manipulación de los mismos. Por ejemplo pinzas para sacar el producto del agua hirviendo, y tijeras para cortar el envoltorio.

Por último se les brindará capacitación y soporte a los clientes que lo necesiten, a modo de garantizar la correcta manipulación de los alimentos.

Todos los productos serán elaborados en una planta habilitada con el Registro Nacional de Establecimiento (RNE) Libre de Gluten y estarán registrados en su respectivo Registro Nacional de Producto Alimenticio (RNPA), otorgado por la Dirección Nacional de Higiene y Salud Alimentaria (DGHySA) del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.[33]

[33] https://www.buenosaires.gob.ar/agc/marco-normativo-de-la-direccion-gral-de-higiene-y-seguridad

El mix de productos cuenta con opciones destinadas al Almuerzo y Cena para que puedan incluirse en la carta de los restaurantes.

El diseño del menú se inspiró en la cocina internacional y los sabores argentinos con especialidades de diferentes regiones. El mismo irá variando, teniendo en cuenta la estacionalidad de las materias primas y el clima, con el objetivo de mantener productos elaborados de primera calidad, como también poder satisfacer las necesidades de los consumidores, que tal como se mencionó al analizar al consumidor, son personas que se aburren rápido y están constantemente cambiando de local, en búsqueda de nuevas experiencias.

Gracias a la ausencia de oxígeno en el envase, para la elaboración de los mismos se podrán utilizar productos frescos sin necesidad de incorporar conservantes, aditivos, o saborizantes.

Cada unidad de producto estará destinada a un consumo personal por lo que el tamaño es para una porción.

Teniendo en cuenta que los Productos Procesados Aptas para Celíacos (Harinas) tienen costos muy elevados, se llevará a cabo una estrategia de producto en donde el mayor porcentaje de materia prima utilizado sea de commodities (carnes, verduras, legumbres).

Debido a que los consumidores tienen distintos valores nutricionales, gustos en ingredientes y sabores se tuvo en cuenta para el mix de productos desarrollar 10 opciones distintas de recetas dentro de las categorías de producto que detallo a continuación:

- **<u>Carnes, Aves y Pescados</u>**

El ingrediente principal del plato es carne Vacuna, de Cerdo, de Pollo o Pescado, acompañado con una guarnición compuesta por vegetales cocidos. En esta línea de productos el pollo y pescado se asocia a una elección de vida más “sana” ya que suelen ser las carnes recomendadas cuando existe un problema de salud o sobrepeso:

1) Lomo al Malbec con puré de papas

2) Pesca blanca (salmón blanco) con verduras grilladas

3) Solomillo de cerdo a la mostaza y miel con puré de zanahoria

4) Pechuga de pollo grillada con limón y romero con puré de calabaza

- **Cazuelas y Guisos**

El ingrediente principal es un cereal o legumbre y está acompañado de trozos de carne y vegetales cocidos:

5) Guiso de lentejas

6) Cazuela de cerdo al curry con arroz

- **Vegetarianos y Veganos**

Sus ingredientes no incluyen carne o derivados de origen animal. Por lo que también son Libres de Lactosa. Se componen principalmente de cereales y verduras.

7) Risotto de hongos

8) Wok de vegetales y arroz yamani

- **Pastas**

El ingrediente principal es el hidrato de carbono, a través de una pasta seca o rellena y se acompaña con salsa de origen vegetal o animal.

9) Espaguetis con frutos Del Mar

10) Crepes de calabaza, queso y cebollas caramelizadas acompañado con salsa blanca o crema al azafrán

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

A continuación fotos de elaboración propia:

Universidad de San Andrés

Packaging y presentación del producto

El Packaging se elabora haciendo foco en los atributos de Seguridad (evitando la contaminación cruzada) y Practicidad (se regenera en su mismo envase).

A través de la tecnología del mismo, se refuerza el concepto de Design Thinking desarrollado por el autor Tim Brown[34], en donde el foco está en satisfacer las necesidades reales de los clientes a través de ideas innovadoras,

El producto se presenta en una Bolsa de Polietileno de Baja Densidad impresa con con la imagen de la marca e información el producto, y en su interior la preparación envasada al vacío. Para el caso de los platos que cuentan con guarnición, la misma vendrá en un envoltorio a parte del ingrediente principal, como podría ser en la categoría de carnes (p.e pescado con verduras grilladas).

El contenido se entrega congelado, y para regenerarlo basta con poner el producto envasado al vacío (sin abrir) en agua a hervir 15 minutos a partir de que rompe hervor. Una vez regenerado, se corta el envoltorio y se sirve en la vajilla que utilizará el comensal.

Cabe destacar que esta técnica de envasado al vacío, se realiza con BOLSAS DE COCCIÓN, que están compuestas por poliamida (PA) y polipropileno (PP) para una mayor termorresistencia a los altos niveles de temperatura, pudiendo llegar a los 115 grados durante un máximo de dos horas. Estás bolsas podrán ser utilizadas para envasar al vacío los alimentos ya elaborados, como también para la técnica “Sous Vide”, que consiste en cocinar los productos crudos dentro de la bolsa a ciertos niveles controlados de temperatura, para luego congelarlo o servir el producto al consumidor final.

Con esta técnica de envasado al vacío y “sous vide”, se busca en el proceso productivo:

- Resaltar e intensificar los sabores del producto, preservando sus propiedades organolépticas, (aroma, sabor, textura)
- Evitar el uso de conservantes, saborizantes o aditivos.
- Prolongar la vida útil del producto, ya que sin presencia de oxígeno las bacterias no pueden proliferar.

[34] Harvard Business Review, América Latina, por Tim Brown, en “Desing Thinking”

- Eliminar las mermas por evaporación, obteniendo un mayor rendimiento de la materia prima.
- Disminuir los tiempos de elaboración para el personal de cocina, ya que su cocción es más rápida, y al no haber mermas de evaporación se disminuye la suciedad en el lugar de trabajo.

Ejemplo del contenido envasado al vacío:

Por otra parte, la Bolsa de Polietileno que contiene estos envases al vacío, será la que lleve toda la información del producto. El packaging será un componente clave dentro de la estrategia, ya que además de aportar beneficios funcionales para la conservación de los alimentos, servirá como canal de comunicación, reforzando el posicionamiento de la marca y el producto.

A continuación un ejemplo no propio del material:

La misma estará rotulada según las normativas descritas por el ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica). [35] Dicho rótulo incluirá:

- Identificación del origen: nombre o razón social del elaborador, del fabricante o productor o fraccionador o titular (propietario) de la marca; domicilio de la razón social, país de origen y localidad; número de registro o código de identificación del establecimiento elaborador ante el organismo competente
- Para identificar el origen deberá utilizarse una de las siguientes expresiones: “fabricado en…”, “producto …”, “industria…”
- Identificación del lote y fecha de vencimiento: es el lapso de tiempo durante el cual el alimento es apto para el consumo.
- Denominación de venta del alimento: Es el nombre específico que indica las características del alimento. En este caso el nombre del Plato, por ejemplo Paella de Mariscos y Pollo
- Lista de ingredientes y contenidos netos: se declaran de mayor a menor, según la cantidad presente en el alimento.
- Información nutricional: permite al consumidor conocer con más detalle las características nutricionales de cada alimento y esta información estará referida a una porción determinada, expresada en una medida casera de consumo habitual.

[35] http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/capitulo_v.pdf
http://www.anmat.gov.ar/consumidores/rotulado_nutricional.pdf

Preparación e instrucciones de uso del alimento, Incluye la reconstitución, la descongelación o el tratamiento que se deba realizar para el uso correcto del producto. Estas instrucciones no deben ser ambiguas, ni dar lugar a falsas interpretaciones de modo de garantizar una correcta utilización del alimento

Ejemplo no propio:

PESCADOS Y MARISCOS

PAELLA DE MARISCOS Y POLLO

400grs | 1-2 PORCIONES

ARROZ, POLLO, LANGOSTINO PELADO, CALAMAR, MEJILLONES PELADOS, CEBOLLA, TOMATE, PIMIENTO ROJO, PIMIENTO VERDE, CALDO DE PESCADO DESHIDRATADO (RESALTADOR DE SABOR: INS 621, INS 631, ACIDULANTE: INS 330), ACEITE VEGETAL, SAL, CÚRCUMA, PIMENTÓN DULCE. Contiene Crustáceos y derivado de pescado.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

INFORMACION NUTRICIONAL*		
Porción 373 g		
	Cantidad por porción	%VD (*)
Valor energético	466 kcal =1950 kJ	24%
Carbohidratos	49 g	17%
Proteínas	36 g	48%
Grasas Totales	15 g	27%
Grasas saturadas	2,4 g	11%
Grasas Trans	0	-
Fibra Alimentaria	1,8 g	7%
Sodio	581 mg	24%

*** (% Valores Diarios con base a una dieta de 2.000 kcal u 8400 kJ. Sus valores diários pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas).**

Modo de Uso:

Estará indicado junto al rótulo con el siguiente detalle:

1) ABRIR EL PACK (DE ALUMINIO) Y RETIRAR LA BOLSA (PRODUCTO ENVASADO AL VACÍO) QUE SE ENCUENTRA EN EL INTERIOR.

2) REGENERAR EL ALIMENTO:

INTRODUCIR LA BOLSA EN UNA OLLA CON AGUA FRÍA (SIN ABRIR), UNA VEZ QUE ROMPA HERVOR, CALENTAR 15 MINUTOS.

3) RETIRAR LA COMIDA DEL ENVASE Y SERVIR:

CORTAR CON UNA TIJERA LA BOLSA Y SERVIR LA COMIDA DIRECTAMENTE EN LA VAJILLA QUE SE LE PRESENTARÁ AL COMENSAL

Dicha explicación estará acompañada de ilustraciones a modo de reforzar la comunicación y facilitar la comprensión del uso. A modo de ejemplo se detallan imágenes no propias obtenidas en google:

15'

7.2. Precio

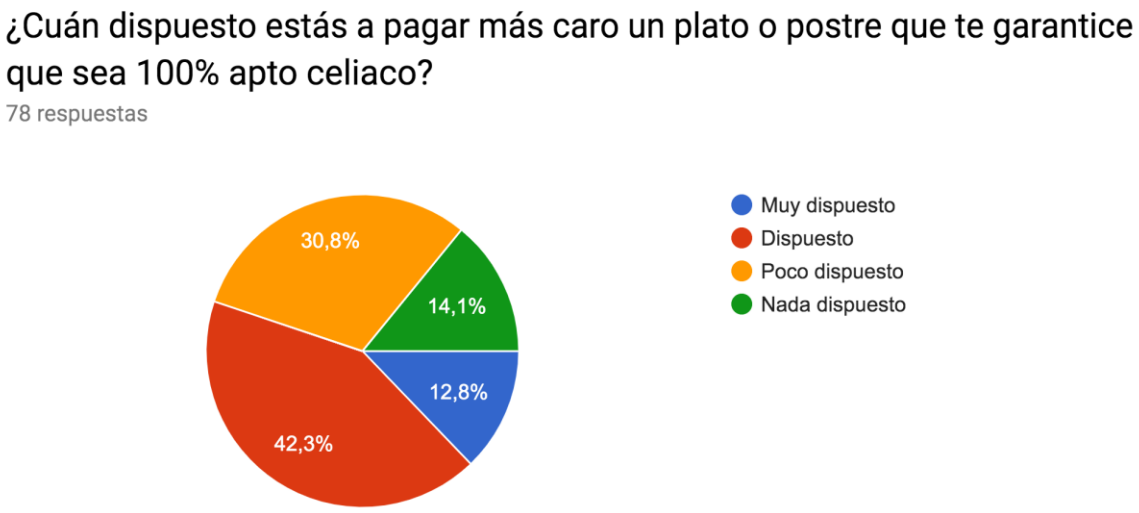
Para poder determinar la política de precios, se tendrá en cuenta la valoración del cliente, la del consumidor final, y los precios de las empresas que hoy comercializan alimentos elaborados listos para consumir.

Percepción de Valor del Cliente (Restaurantes):

A través de las entrevistas personales que se llevaron a cabo con algunos encargados de restaurantes, se pudo comprender que no estarían dispuestos a abonar un precio superior a los de la competencia si el producto fuera igual a los que hoy existen en el mercado. Sin embargo al comentarles sobre el desarrollo de un producto envasado al vacío que prácticamente no requiere tiempo de mano de obra y les soluciona el problema de la contaminación cruzada, confirmaron que sí estarían dispuestos a incorporarlos y hasta incluso podrían llegar a resignar margen de rentabilidad, si el mismo les permitiera cumplir con la ley de celíacos ofreciendo una opción LG. Por otro lado consideran que si el producto es acorde a los ofrecidos en la carta en precio-calidad, y son bien aceptados por los comensales, sería un valor agregado para el restaurant.

Percepción de Valor por parte de los Consumidor Final (Celíacos):

A continuación los resultados de la encuesta realizada y mencionada en el punto 4.2. de Análisis de Mercado:



Los resultados arrojan que el 57% del público encuestado estaría dispuesto a abonar un precio superior, y el 45% restante no. Teniendo en cuenta que existe una demanda elástica y sensible al precio y que es un negocio B2B, se buscará dentro de la estrategia de precios, que los distintos locales gastronómicos ofrezcan los productos a un mismo precio recomendado y competitivo.

A pesar de que los restaurantes elegidos, se encuentran dentro del mismo target con la oferta de alimentos de Gama Media, los mismos manejan distintos márgenes y precios de los productos ofrecidos en sus cartas. Es por esto, que se buscará satisfacer esa necesidad de diferenciación a través del producto y no del precio. Dentro del mix de productos desarrollado habrán distintas opciones de platos elaborados, que dependiendo de la preparación, serán algunos más económicos como podría ser un “Guiso de Lentejas”, y otros con precios más elevados, como lo sería un “Lomo al Malbec”. Según el perfil del cliente, el diseño y precios que maneje en su carta, se le recomendará del mix de productos, los platos que más alineados estén a su estrategia para que pueda lograr mantener el precio recomendado al público.

Benchmark de la competencia:

Tal como se mencionó en el análisis de la competencia, hoy no existen empresas que ofrezcan productos con el envasado al vacío, y dentro de los players actuales del mercado se encuentran opciones para regenerar en el microondas con

productos de calidad inferior a la que puede encontrarse en un restaurante de Gama Media.

Dado que el mix de productos a lanzar, también incluirán platos con carnes, pescados y vegetales, y en el mercado no hay mucha oferta de estas opciones, dentro del Benchmark realizado, se tuvo en cuenta una empresa convencional “Grandwich”, que ofrece platos listos para consumir con estos ingredientes, a modo de tener precios de referencia. A pesar de que esta empresa, no cuenta con certificación Libre de Gluten, se seleccionaron platos que en sus materias primas no utilizan harinas o gluten.

A continuación se presenta un cuadro de elaboración propia en base a la recolección de datos de mercado:

Marca	**Precio Mayorista ***	**Producto**	**Detalle**	**Packaging**	**Compra Minima***
La Delfina	$142,78	Pastas	Crepes rellenos	Envase Apto Microondas	$2.000,00
La Delfina	$157,30	Cazuela	pollo al strogonof	Envase Apto Microondas	$2.000,00
La Delfina	$108,90	Wok	Wok vegetales	Envase Apto Microondas	$2.000,00
Manjar	$166,50	Pastas	Ravioles c/ salsa de tomate	Envase Apto Microondas	$1.331,97
Celimarket	$140,00	Pastas	Canelones c/ salsa blanca	Bandeja de Aluminio	$2.800,00
Celimarket	$160,00	Pollo c/guarnición	Pollo c/ vegetales	Bandeja de Aluminio	$2.800,00
Celimarket	$160,00	Cazuela	Cerdo c/arroz	Bandeja de Aluminio	$2.800,00
Grandwich**	$103,36	Vegetales y legumbres	Rissotto de Hongos	Envase Apto Microondas	$4.000,00
Grandwich**	$129,80	Pollo	Pollo c/	Envase Apto	$4.000,00

		c/guarnición	vegetales	Microondas	
Grandwich**	$160,16	Carne c/guarnición	Peceto braseado c/vegetales	Envase Apto Microondas	$4.000,00

***Precios IVA incluido**

**No cuenta con certificación LG

Analizando la información obtenida se detalla a continuación el precio promedio relevado en el mercado según las siguientes categorías de producto:

Preparaciones	**Precio***
Carne c/guarnición	$160,00
Pollo c/guarnición	$145,00
Legumbres y vegetales o Carne	$133,00
Pastas	$150,00
Precio Promedio	**$147,00**
Compra mínima promedio	**$2.800,00**

***Precios IVA incluido**

Por último para determinar el precio sugerido en el Canal Venta, los restaurantes, se hizo el relevamiento de precios en menús de locales 100% LG. Para esto se tomó como referencia dos categorías de producto disponibles en los tres locales relevados, a continuación un cuadro de elaboración propia:

	Sintaxis	**La Pastronería**	**Despacho de Sabores**
Pastas	$360,00	$350,00	$330,00
Pollo c/guarnición	$440,00	$290,00	$290,00

***Precios IVA incluido**

Otro **índice de referencia** que se tiene en cuenta para definir los precios del mercado, es el **precio promedio de un plato** en un restaurante informado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, que según revela es de **$393,20** en enero 2019[36].

Tal como se mencionó antes se buscará que el precio final de los productos, sean competitivos y estén alineados a los de la carta de cada restaurante. Para esto se trabajará junto a los locales comerciales, en la elección del mix de platos como en la fijación del margen que le permita llegar al precio sugerido, teniendo en cuenta que los productos no requieren ningún esfuerzo de mano de obra para su elaboración, y que el objetivo final es poder ofrecerle a los celíacos una opción apta sin "castigarlos" con el precio.

Estrategia de Fijación de Precios

Teniendo en cuenta que los productos fueron desarrollados para satisfacer necesidades presentes en el mercado, en donde el foco principal es el cliente y el consumidor final, se llevará a cabo una estrategia de precios que se encuentre alineada a los beneficios y valor agregado que otorgan los productos.

Es por esto que a través de esta estrategia se buscará fijar los precios según el valor percibido y no en base al producto y sus costos, determinando un precio que además de ofrecerle valor al cliente y consumidor, aporte beneficios a la empresa.

Siguiendo esta lógica se podría determinar un pricing superior a los de la competencia, ya que sería la primera empresa en ofrecer platos listos de V Gama, que además de solucionar el problema de la contaminación cruzada, brinda practicidad al cliente y seguridad al consumidor.

Sin embargo se deberá tener en cuenta que estamos frente a un emprendimiento nuevo, en donde la marca aún no se encuentra posicionada, no existe una cartera consolidada de clientes, ni los productos cuentan con penetración en el mercado. También, contemplar que dentro del mercado gastronómico, los Restaurantes como los consumidores finales, son sensibles al precio, por lo que si el producto tiene un precio muy alto, se perdería cuota de mercado.

[36] "Precios medios ponderados de restaurantes tradicionales. Ciudad de Buenos Aires. Marzo 2015 / Enero 2019." disponible en: https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=64128

Es por esto que se buscará fijar un precio bajo para el lanzamiento que permita atraer compradores e ingresar rápidamente al mercado, para luego ir aumentándolo progresivamente hasta alcanzar el precio objetivo ($190 promedio)[37].

A continuación se detalla el pricing que se llevará a cabo los primeros 3 años según la cantidad de clientes target y la participación de mercado esperada:

Proyección de Metas	**1 año**	**2 año**	**3 año**
Precio promedio por plato*	$178	$185	$190
Market Share % **	4,29%	10,00%	14,14%
Cantidad de Unidades Vendidas Mes	3000	7000	9900
Cantidad de Clientes (Restaurantes)	150	280	330
Drop Size (unidades/factura)	20	25	30

* IVA incluido

** Demanda total 70.000 platos para celíacos al mes.

A partir de las variables analizadas se define el siguiente mix de precios para el primer año del lanzamiento:

Preparaciones	**Precio***	**Precio Sugerido***
Carne c/guarnición	$210,00	$462,00
Pescado c/ guarnición	$200,00	$440,00
Pollo c/guarnición	$170,00	$374,00
Vegetales y legumbres	$140,00	$308,00
Pastas	$170,00	$374,00
Precio Promedio	**$178,00**	**$391,60**

*Precios IVA incluido

Se establece una compra mínima por cliente de 15 unidades, aproximadamente $2700.

[37] El impacto inflacionario no es contemplado.

Los precios son levemente superiores a los del mercado, ya que se contempla en los costos el costo incremental del doble packaging, la bolsa de polietileno impresa, y la bolsa del envasado al vacío.

A través de esta estrategia, se mantiene un precio competitivo, con la oferta de un producto diferencial e innovador, que aporta valor tanto al cliente como al consumidor.

La estrategia de precios se basa en la estrategia de “Innovación en valor”, en donde se busca de forma simultánea a la innovación, la diferenciación y el bajo costo.[38].

[38] La Estrategia del Océano Azul, de W. Chan Kim y Renée Mauborgne, “Cómo desarrollar un mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia”, capítulo 1

7.3. Plaza

El canal de ventas serán los locales gastronómicos que quieran tener una opción LG segura y rica en su menú. El objetivo es llegar a cubrir 330 locales en 3 años, alcanzando el 45% de los restaurantes (150) ubicados en los barrios de Belgrano, Recoleta y Palermo. El consumidor final podrá acceder al producto a través de los restaurantes.

Dado que es un nuevo emprendimiento y el canal no se encuentra desarrollado, previo al lanzamiento, se realizará una prueba piloto durante un mes, con la distribución de productos sin costo a 3 restaurantes seleccionados, (uno de cada barrio), con el objetivo de captar puntos de mejora detectando y solucionando problemas en la operación en el caso de que surjan. Las mismas se rastrearán a través de visitas y entrevistas a los encargados de los locales durante ese mes para obtener comentarios del cliente in situ sobre la incorporación del producto en sus procesos productivos como también el feedback de los consumidores.

Una vez finalizada la prueba piloto, con las mejoras necesarias, se lanzará el producto al mercado, para llegar al resto de los locales gastronómicos del target.

Teniendo en cuenta que es un producto destinado a un segmento de nicho, y que las zonas se encuentran delimitadas, el canal de venta será propio y no se utilizarán distribuidores para llegar al cliente, los restaurantes. De esta forma la empresa se asegurará de que el producto llegue en perfectas condiciones, como también poder tener a cargo el manejo de la relación con el cliente, a través de la comunicación y promoción de los productos en el canal.

Es por esto que el desarrollo de la venta online, será indispensable para el funcionamiento del negocio como también para la experiencia y satisfacción del cliente. La selección y compra de los productos será vía internet a través de la página web o mail, siendo el e-commerce el principal canal de ventas. El sitio deberá ser compatible con PC, Tablet o Celular, y para esto se buscará que sea una herramienta fácil de usar, accesible y amigable. También estará disponible un

celular de contacto para consultas por Whatsapp y así poder obtener una rápida respuesta en el caso de alguna duda o inconveniente.
El cliente deberá estar registrado a través de un usuario y contraseña, y deberá cargar sus datos en la primera compra. De esta forma podrá tener los datos en su perfil y el historial de compras, agilizando los tiempos para futuros pedidos.

Por último, esta herramienta permitirá obtener información que servirá en un futuro para trabajar en la relación con el cliente como en la mejora del producto, por ejemplo frecuencia de compra, cantidad, preferencia de productos, devoluciones, o comentarios.

Con respecto al método y condiciones de pago, se podrá optar por abonar con Mercado Pago, Transferencia Bancaria, o Efectivo.

Dentro de la política de ventas, la compra mínima será de 15 platos a elección, sujeto a disponibilidad de stock, ya que se utilizan productos frescos y los mismos podrían variar. La misma incluirá el envío al local gastronómico en las zonas delimitadas de Belgrano, Palermo y Recoleta.

La distribución física será tercerizada y su contratación como frecuencia dependerá directamente del volumen de ventas, por otro lado la empresa contratada deberá tener vehículos refrigerados ya que los productos se entregarán congelados y no podrán perder la cadena frío. Teniendo en cuenta esto, se intentará llegar a un Drop Size objetivo de 25 platos por cada pedido (factura) que realice un local, con una frecuencia mensual.

A través de la política de compra mínima, se buscará la generación de stock por parte de los clientes, por un lado para disminuir los costos de logística y por el otro para que tengan diversidad de productos en stock, y el comensal que es el consumidor final, pueda elegir el menú de su preferencia.

Al ser productos congelados y envasados al vacío, el cliente podrá mantenerlos en el freezer hasta 18 meses, pudiendo disminuir la frecuencia de compra, siempre y cuando que no se corte la cadena de frío.

7.4. Promoción y Comunicación

Teniendo en cuenta que se trata de un negocio B2B, y que los restaurantes son los intermediarios y no los consumidores finales, se dividirá la estrategia de comunicación y promoción en dos diferentes, una tipo “Push” dirigida a los clientes para impulsar el producto en el canal de restaurantes, y la otra tipo “Pull” dirigida a los consumidores finales, los celíacos, para inducirlos a que soliciten el producto.

Según los autores T. Kotler y G. Amstrong[39], las personas hoy se encuentran más informadas y capacitadas para investigar sobre productos o servicios existentes en el mercado. Suelen estar conectadas, intercambiando información, hablando de sus experiencias con el uso de productos, y hasta incluso creando sus propios contenidos. Pueden elegir qué, cuándo y cómo obtener información de las marcas, sin ser interrumpidos con mensajes publicitarios como sucedía antes. Gracias a los grandes avances tecnológicos, y al auge de la era digital e inalámbrica, existen nuevas herramientas de información y comunicación, favoreciendo la conectividad y la libre expresión.

Tal como se detalló en el Apartado 6.5 de Posicionamiento, en la Ley de la comunicación: “*El nacimiento de una marca se consigue con comunicación, no con publicidad*[40]. y “*Lo que digan los demás sobre la marca es mucho más importante que lo que diga uno mismo sobre ella*.”

Es por esto que se buscará que ambas estrategias se basen en la creación de relaciones. Las comunicaciones estarán centradas en las personas y no en los productos, dirigidas a un segmento de target determinado y seleccionado, para poder llegar de forma personalizada con contenidos atrayentes.

A continuación se detalla el mix de acciones dirigida al segmento de clientes, los restaurantes:

[39] “Principios de Marketing”, de Philip Y.Kotler y Gary Amstrong

[40] Al Ries; Ries, Laura. “Las 22 leyes inmutables de la marca: cómo convertir un producto o servicio en una marca mundial” Editorial Mc Graw-Hill, 2002.

1) Venta personal: Presentación personal en los locales gastronómicos, con el objetivo de dar a conocer los productos y poder así establecer relaciones con los futuros clientes. Teniendo en cuenta que es un nuevo emprendimiento, se buscará conseguir reuniones con los responsables de compras o dueños de los restaurantes del target, evitando los intermediarios, para poder así reforzar el concepto de partners estratégicos y aprovechar el encuentro para entender las necesidades del local y poder así saber si podrían estar interesados o no en el producto. Será la principal acción de penetración en el mercado para generar la cartera de clientes. Por otro lado se realizarán visitas semestrales a los los locales que ya son clientes consolidados, a modo de reforzar la relación con ellos, escuchando sus necesidades y obteniendo información del feedback que puedan tener de los consumidores.

2) Promoción de Ventas a través de Muestras y Demostraciones de producto In Situ: Tal como se mencionó anteriormente, se buscará trascender la relación comercial con los restaurantes, para generar partners estratégicos, ya que éstos son la cara visible con el consumidor final, siendo el principal canal de comunicación de nuestra marca. Es por esto que se buscará garantizar el cuidado en la manipulación del producto como la imagen del mismo en los locales. Las demostraciones se llevarán a cabo en la cocina de los clientes, con el objetivo de:

- Comunicar las características del producto: ingredientes, métodos de cocción y tamaño de la porción.
- Capacitar sobre la correcta manipulación y regeneración de los mismos, incluyendo su recepción y almacenamiento.
- Darle lugar al personal a pueda que degustar los distintos platos del mix de productos

A través de la actividad se buscará:

- Reforzar la comunicación de los atributos de práctico y seguro en su manipulación, como rico para el comensal,
- Recalcar la importancia de evitar la contaminación cruzada y la implicancia en la enfermedad celíaca.

- Transmitir cuál es la forma correcta de servir los productos para una mejor visualización en la vajilla. En el artículo “La comida primero entra por los ojos”[41], Científicos de la Universidad de Granada, afirman que el cerebro crea vínculos afectivos con platos bien presentados, ya que su imágen activa regiones del cerebro vinculadas al placer. Dado que la tecnología del packaging de envasado al vacío puede garantizar aroma y sabor, pero no presentación, se podrá garantizar la correcta visualización de los productos, a través de capacitaciones in situ.
- Generar un canal más de comunicación a través del “Boca a Boca”. Con las degustaciones, se busca en una primera instancia el feedback del personal de cocina, para entender si el producto es acorde a la oferta del local o podría llevarse a cabo una acción de mejora. También, generar en los camareros que toman la comanda, un canal con el consumidor final. El Objetivo es que prueben los productos para conocerlos, y poder recomendarlos según su experiencia personal. Esta cuestión es importante, ya que muchas veces son consultados por los comensales que buscan una recomendación en la elección del menú.

La demostración In Situ, será una acción clave para nuevos clientes como también para el lanzamiento de productos, por ejemplo cuando cambia el menú. Teniendo en cuenta que dentro del rubro gastronómico la rotación del personal es alta, se planificará tres visitas anuales por local. El costo de la acción serán las muestras de producto, se estima que se destinarán 450 productos el primer año para demostraciones in situ con un alcance estimado de 150 locales.

3) Packaging: Tal como se mencionó en el Apartado de “Producto”, el packaging llevará impresa toda la información del producto, funcionando como una herramienta más de comunicación. Cada pack tendrá impreso el modo de uso, el tipo de plato, sus ingredientes e información nutricional. También contará con una foto de la preparación para guiar al chef en la presentación que debe darle al plato en la vajilla. A través del packaging se refuerza la comunicación de la marca y de cada producto.

4) Comunicación Gráfica en el punto de Venta:

[41] Artículo disponible en: “https://www.20minutos.es/noticia/3521230/0/estudio-ugr-demuestra-vinculos-afectivos-platos-bien-presentados/”

Con la primera compra de producto se le otorgará al local un Menú impreso. El mismo estará hecho con una Tabla de Madera con Clip Grabada con el Logo de la marca, y tendrá impresiones sueltas con un material similar a las postales en tamaño A5.

A continuación una imagen con un ejemplo no propio:

Este sistema le permitirá al restaurante adaptar el menú al mix de productos que haya elegido para tener en el local.

A través de esta herramienta se busca facilitar la comunicación del producto en el Local, sin necesidad de que los camareros deban aprenderse la descripción de los platos, ni que el restaurante deba modificar sus menús impresos.

A través del Menú se busca reforzar el concepto de “Practicidad”, generando una experiencia positiva para el cliente en el uso del producto.

5) Marketing Digital:

a) *Página Web:* Será la principal herramienta dentro las opciones de comunicación digital, ya que es a través de la misma que se puede realizar la compra. En la plataforma estará disponible toda la información para el cliente:

- las diferentes opciones dentro del mix de productos con el detalle de los platos y sus ingredientes,
- las técnicas utilizadas para obtener alimentos de V Gama y certificaciones que avalan que los productos sean libres de gluten
- explicación sobre la celiaquía y sus implicancias

La comunicación en el sitio hará foco en recalcar los beneficios de contar con productos LG sellados al vacío.

También a través de la generación de usuarios para la compra, se recogerán datos e información acerca de los clientes, para poder tener una base consolidada de clientes.

Por último habrá una sección destinada a los consumidores finales llamada "Donde encontrarnos", en donde se detallan todos los restaurantes que venden los productos.

b) Google Adwords - Posicionamiento SEO: Google, es una de las herramientas más utilizadas por los usuarios en internet para encontrar contenidos relacionados con lo que están buscando. Teniendo en cuenta que los productos aún no se lanzaron y el mercado no los conoce, será imprescindible realizar acciones de posicionamiento orgánico SEO (Search Engine Optimization), para poder posicionar la página en el buscador y conseguir visitas. Estas acciones se llevarán a cabo a través del servicio de web contratado. Por último para reforzar el posicionamiento se realizará pauta en Google Adwords[42], para que aparezca un anuncio cuando el usuario realice una búsqueda en google. Para esto se realizará una inversión destinada al método VCPM (Costo por cada mil impresiones visible), ya que el objetivo será generar conocimiento de marca. Se destinará un presupuesto mensual para el primer año de $4000 + IVA para el primer año. El presupuesto seleccionado es en base a las recomendaciones de pauta que

[42] https://support.google.com/google-ads/answer/6026409

realiza Google Adwords, y los resultados estimados son 60 mil impresiones, y 1650 clicks.

c) E-mail Marketing: Se llevará a cabo través del envío de un Newsletter semanal, a la base de contactos de clientes registrados, que tendrán la posibilidad de desuscribirse si lo desearan. Teniendo en cuenta que es una herramienta de marketing directo, no será política de la empresa realizar envíos masivos a bases compradas. Dado que hoy el mercado se encuentra saturado de información, se buscará comunicar la marca y sus productos de forma personalizada, entendiendo las necesidades que pudieran tener nuestro target de clientes. El contenido tendrá información relacionada a los productos y promociones si las hubieran, Se buscará brindar un mensaje claro y sencillo para no saturar al lector. El envío se hará de forma manual y no generará un costo para la empresa. El objetivo será mantener informada nuestra cartera de clientes.

d) Redes Sociales: Se utilizará como herramienta de comunicación la plataforma de Linkedin, para realizar comunicaciones corporativas. A pesar de ser una herramienta de búsqueda laboral, la misma suele ser consultada por empresas, a la hora de buscar productos o servicios nuevos en el mercado, como por ejemplo la búsqueda de proveedores. Para esto se llevará a cabo una inversión en Linkedin Ads a través de una campaña de puja automática, con el objetivo de generar contactos de posibles clientes y dirigir el tráfico a la página web de la empresa aumentando las visitas en la misma. Se destinará una inversión mensual de $2000 + IVA para el primer año, teniendo en cuenta que el tamaño del público objetivo es pequeño, en la ciudad de Buenos Aires hay alrededor de 6 mil comercios gastronómicos y en cada uno se estima que trabaja un promedio de 15 personas. Se realizará la pauta sobre un público de 100 mil personas de la capital federal relacionadas al rubro de la gastronomía. Con el presupuesto seleccionado, se estiman entre 6 mil y 30 mil impresiones con un promedio 200 interacciones al mes.

A continuación se detalla el mix de acciones dirigidas al consumidor final:

1) Comunicación Gráfica : Menú

A través del uso del Menú, se buscará generar una experiencia de Compra satisfactoria para el consumidor final en el punto de venta.

Cada hoja impresa llevará la información de un plato incluyendo:

- imágen de las preparación (obtenida de la producción fotográfica)
- detalle de los ingredientes e información nutricional
- aclaración para el caso de las opciones veganas o vegetarianas.

A través del uso de esta gráfica se buscará:

- Acercarse al consumidor final garantizando que reciba la comunicación deseada, y evitando así los “ruidos” en el canal.

- Reforzar el concepto de “Integrar “ al celíaco, y brindarle “comodidad” pudiendo evaluar las opciones en una carta impresa al igual que el resto de los comensales.
- Reforzar el posicionamiento de la marca en su mente, generando una experiencia positiva en la elección del plato. Este punto se logrará con las imágenes de la producción fotográfica. Tal como se mencionó, las a través de la vista se activan zonas del cerebro que generan placer, y está demostrado que recordar experiencias o sensaciones es más fácil que recordar una marca o producto.
- Generar impacto en el resto de los comensales, favoreciendo el “boca a boca”, a través del factor “Gancho” desarrollado en Design Thinking por el autor Tim Brown.[43] Al ser hojas sueltas, se podrán hacer circular en la mesa si alguno tuviera curiosidad en ver las preparaciones

2) Redes sociales:

Dentro de la estrategia de redes, se decidió optar por el instagram y facebook para las comunicaciones dirigidas a los consumidores finales, los celíacos.

a) <u>Facebooks:</u>

Se ha decidido no destinar presupuesto para realizar acciones en facebook, pero sí será utilizada para compartir contenidos en foros de forma orgánica. El objetivo será compartir información con grupos cerrados o foros de celíacos como también con las páginas que permitan realizar posteos en el muro. Sin generar una

[43] Harvard Business Review, América Latina, por Tim Brown, en “Design Thinking”https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf

comunicación personalizada con los integrantes. A continuación se detallan algunos seleccionados:

- “Comunidad Celíaca Argentina”
- “Enfermedad Celíaca y Sensibilidad al Gluten”
- “Asociación Celíaca Argentina”
- “Alimentos para Celíacos”

b) Instagram:

A través de esta herramienta se buscará posicionar la marca en la mente de los consumidores y poder interactuar con ellos, se llevarán a cabo distintas acciones a través de contenidos que se puedan viralizar, usando fotos y videos en la aplicación a través del “Muro”, las “Historias” o los contenidos “On Live”. Se buscará que la gente hable de la marca, generando “ruido “. En este punto se considerará a Malcolm Gladwell, con “The Tipping Point” en donde habla del efecto de epidemia, la conducta contagiosa y la importancia del boca en boca, según el autor “Las ideas, los productos, los mensajes y las conductas se extienden entre nosotros al igual que los virus.” [44]

Todas las comunicaciones llevarán el #hashtag de la marca acompañados de otros acordes a la comunicación, como podrían ser: #singluten, #glutenfree, #ricoyseguro, #comerafuera #restaurantsingluten #restaurantbuenosaires #contaminación cruzada.

La aplicación funcionará como medio de comunicación con los consumidores, de forma privada a través de los mensajes o pública por ejemplo a través de la herramienta “Haceme una pregunta”. Se busca una comunicación fluida y transparente con ellos, brindándoles el espacio para poder expresarse a través de comentarios y ser escuchados si tuvieran que compartir sus ideas. Tal como menciona el autor, uno de los factores que disparan las epidemias sociales, es “La ley de los especiales”, son los especialistas que suelen ser un grupo reducido de personas conocidas o influyentes, y se caracterizan por ser sociables y entendidos del tema. Se buscará llegar a este tipo de personas de forma orgánica sin realizar contratación de influencers.

[44] Del autor Malcom Gladwell, en “The tipping point”, Introducción, página 15

Por otro lado, se invitará a los usuarios a participar en el diseño de los platos, con el fin de desarrollar productos desde las necesidades de los consumidores,

Por último, se utilizará este canal para comunicar en donde pueden encontrar los productos, siempre y cuando el cliente (restaurante) permita realizar la comunicación.

Siguiendo la línea de que los restaurantes son partners estratégicos, se buscará realizar una estrategia de redes en conjunto, en donde ellos comunicarán que tienen productos de la marca, y por la otra parte, la marca comunicará en sus distintos canales de comunicación el detalle de los locales que comercializan los productos.

Para el caso del instagram, será a través de hashtags (#) y menciones.

Con el objetivo de generar más seguidores se harán pautas publicitarias a través de anuncios destinados a nuestro target objetivo de consumidores. Se buscará que hablen de la marca para que sean los comensales los que pidan los productos, y de esta forma aumentar las ventas a los restaurantes. El presupuesto será de $4000 + IVA promedio mensual para el primer año, al ser un negocio nuevo se buscará ingresar fuertemente en las redes para poder acompañar el lanzamiento. A través de los criterios de segmentación de la herramienta, se buscará llegar a 350 mil personas de la ciudad de Buenos Aires, estimando un alcance de 30 mil personas celíacas.

3) Presencia en Portales:

Se buscará estar presente en distintos portales web, a través de la generación de contenidos relacionados a la alimentación libre de Gluten, a través de Notas, o Gacetillas de prensa. A continuación se detallan los portales más reconocidos por los usuarios:

a) *Guías Gastronómicas*:

- Restorando: http://buenos-aires.restorando.com.ar :
- Tripadvisor: https://www.tripadvisor.com.ar
- Guia Óleo: www.guiaoleo.com.ar
- Guía La Nación: http://guia.lanacion.com.ar/restaurantes

b) *Asociaciones y Foros para celíacos*:

- ww.celiaco.org.ar

- www.celiacosargentinos.com.ar
- www.cedice.com.ar
- www.celico.com.ar
- www.aglutenados.com.ar

8. PRESUPUESTO

A continuación se detalla el presupuesto de marketing que se tendrá en cuenta para el lanzamiento de los productos:

Concepto	1° Año	%	2° Año	%	3° Año	%
Promoción de ventas*	$44.697	18%	$55.623	26%	$65.556	40%
Merchandising Punto de Venta	$36.600	15%	$31.720	15%	$12.200	7%
Pauta Publicitaria	$120.000	49%	$90.000	42%	$54.000	33%
Producción de Fotos	$3.000	1%	$3.000	1%	$3.000	2%
Redacción de Contenidos	$24.000	10%	$18.000	8%	$12.000	7%
Suscripción de la Web	$16.860	7%	$16.860	8%	$16.860	10%
Gasto total	**$245.157**	**100%**	**$215.203**	**100%**	**$163.616**	**100%**

***IVA no incluido**

1. Promoción de Ventas:

En esta acción se contempla como gasto, el costo de los productos utilizados en las demostraciones in situ.

Promoción de Ventas Anual*	1 año	2 año	3 año
Alcance de Locales	150	280	330
Cantidad de Visitas x Local*	3	2	2
Productos Utilizados*	450	560	660
Costo Unitario Producto**	$99	$99	$99
Gasto Total Anual	$44.697	$55.623	$65.556

***Promedio**

**** IVA no incluído**

La promoción de ventas será un factor clave para fidelizar el cliente como para garantizar que el producto llegue al consumidor final de forma apropiada:

El **1° Año**: **Lanzamiento:** El objetivo es dar a conocer el producto, capacitar al cliente y posicionarse en el mercado. Para esto se definen 3 visitas al año/ local,

El **2° y 3°Año:** En esta etapa se busca capacitar a los clientes nuevos, y fidelizar a los existentes acercando propuestas de nuevos productos como relevando el feedback que tiene el local del consumidor final. Teniendo en cuenta que son más los clientes existentes que los nuevos, en esta etapa se define un promedio de 2 visitas al año/local.

2. Merchandising Punto de Venta

Se entregará un Menú impreso por local , el Costo Unitario es de $295, (**$244 + IVA)** y se compone de:

- $25 c/u[45] Tabla con Clip: Madera esquela (18 x 23)
- $15 c/u [46] Grabado del Logo en Láser (de la Tabla)
- $255 [47] Impresiones en A5 Papel Ilustración Mate de 300gr, Full Color frente (grosor de postal) = 15u a $17 c/u. Se consideran 15 impresiones por año, teniendo en cuenta un mix de 10 productos y el cambio anual de 5 recetas).

A continuación para cada año se estima el siguiente gasto en Menúes, teniendo en cuenta la impresión adicional por clientes incorporados:
El 1° año 150 locales, c/u con su menú: $36.600 (150u x $244)
El 2° año 280 locales, c/u con su menú: $31.720 (280u-150u= 130u x $244)
El 3° año 330 locales c/u con su menú: $12.200 (330u -280u= 50u x $244)

3. Pauta Publicitaria On Line:

El primer año se realizará una inversión destinada a generar conocimiento de marca y producto, y penetrar el mercado. La inversión irá disminuyendo a medida que se penetra en el mercado, para luego buscar aumentar las ventas y fidelizar los clientes.
A continuación de detalla el presupuesto mensual de cada herramienta para cada año:

[45] Tabla Esquel, Disponible en: https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-727235184-tabla-esquela-madera-aprieta-papel-portablock-placa-18-x-23-_JM
[46] Grabado de Logo con Laser, Disponible en: https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-725495218-grabado-laser-personalizado-_JM
[47] Impresión disponible en: https://www.imprimime.com.ar/folletos/bajadas-laser

Inversión mensual	1° Año	2° Año	3° Año
Google Adwords	$4.000	$3.000	$2.000
Instagram	$4.000	$3.000	$2.000
Linkedin	$2.000	$1.500	$500
Total Mensual	$10.000	$7.500	$4.500
Total Anual	$120.000	$90.000	$54.000

**** IVA no incluído**

4. Producción de Fotos:

Siguiendo la lógica "La comida entra por los ojos", se llevará a cabo una producción fotográfica para obtener la imagen de cada plato elaborado del Mix de productos. Incluye producción y edición de hasta 15 fotos por año, teniendo en cuenta que el mix es de 10 productos, con una variación anual del menú de un 50%. (Durante el año el menú podría sufrir modificaciones en 5 recetas). El presupuesto anual es de **$3000 + IVA.**

6: Redacción de contenidos:

Se terciariza la generación de contenidos a través de notas y gacetillas de prensa con información del rubro de la gastronomía y la enfermedad celíaca para que puedan compartirse a través de los foros y asociaciones. Siguiendo la lógica de la pauta se invertirá más fuerte en el lanzamiento para generar conocimiento, y luego se irá disminuyendo la inversión a modo de hacer foco en las acciones de fidelización que aumenten las ventas.

Destinando para el:

- **1° año** un gasto mensual de $2000, Total anual **$24.000 + IVA**
- **2° año** un gasto mensual de $1500 Total anual **$18.000 + IVA**
- **3° año** un gasto mensual de $1000 Total anual **$12.000 + IVA**

7. *Suscripción Web con un gasto:*

Se elige el proveedor de Tienda Nube[48] con un plan premium con un costo **Anual de $16.860 + IVA** ($1700 final mensual)

El objetivo es obtener el costo de transacción más bajo por 0,5%, como usuarios ilimitados. Por otro lado el costo incluye:

- *Plantillas personalizables*
- *Integración con medios de pago*
- *Gestión de productos y manejo de stock*
- *Configuración de dominio propio y correos*
- *Seguimiento de estadísticas con Google Analytics*
- *Configuración de códigos de tracking y conversión*
- *Hosting en Amazon y certificado SSL*
- *Aplicación para Android y iOS*
- *Integración con Instagram Shopping*
- *Configuración de puntos de entrega*
- *Carga y actualización en masa de los textos de productos*
- *Diseño 100% flexible (via HTML, CSS y JavaScript)*
- *Personalización del SEO*

Diseño Identidad Marcaria:

El costo del diseño será contemplado en el gasto de la inversión inicial y no en el presupuesto de marketing ya que se le abonará a un diseñador por única vez.

Incluirá la bajada y aplicación de la identidad en los distintos medios de comunicación, (Web, Redes, Menú, Packaging, etc). No se contemplarán actualizaciones de diseño, ya que la comunicación tendrá el foco en los productos que se comunicarán a través de la producción fotográfica. El presupuesto es de **$6000 + IVA.**

48 https://www.tiendanube.com/planes-y-precios?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=extension-vinculo-precios&gclid=CjwKCAjw2cTmBRAVEiwA8YMgzY_LVL7gfhZHGYG3Orr00BRMNwBykjY_hXK8fGHyd_jc2E6-EWjRuxoC8HEQAvD_BwE

RESULTADOS ESPERADOS

Para la confección del siguiente cuadro de resultados, se realiza una proyección a 3 años, cabe destacar que para este análisis:

a) No se tiene en cuenta la inflación,

b) Los precios no incluyen IVA

c) Los costos operativos son referenciales, (costos fijos y variables)

Proyección		**1° Año**	**2° Año**	**3° Año**
	Cantidad de Clientes (restaurantes)	150	280	330
	Drop Size Mensual Estimado	20	25	30
	Ventas Estimadas*	36.000	84.000	120.000
	Precio Promedio por Plato sin IVA	$147	$153	$157
Facturación Estimada		**$5.295.868**	**$12.842.975**	**$18.842.975**
Costo de la Mercadería Vendida (CMV)		**$3.575.770**	**$8.346.240**	**$11.923.200**
Margen Bruto		**$1.720.098**	**$4.496.735**	**$6.919.775**
Margen Bruto Ventas		**32%**	**35%**	**37%**
	Sueldos	$900.000	$2.100.000	$3.000.000
	Alquiler	$240.000	$240.000	$240.000
	Gastos Operativos	$60.000	$60.000	$60.000
	Gastos de Marketing	$245.157	$215.203	$163.616
	Comisión de Ventas 0,5%	$26.479	$64.215	$94.215
Costos Fijos Totales		$1.471.636	$2.679.418	$3.557.831
EBITDA		**$248.461**	**$1.817.317**	**$3.361.945**

(Detalle en Anexos)

*(Drop Size*cantidad de clientes) x12 meses

**Costos Anuales

*** IVA No incluido

- Para el análisis se tuvo en cuenta la estrategia de pricing en donde se busca penetrar rápidamente el marcado con un precio bajo, para luego aumentarlo hasta llegar al equilibrio entre el costo y diferenciación.
- Se estima que para producir 3000 platos se necesita contar con la mano de obra de 3 personas. Se estima un sueldo promedio de $25000, incluyendo Cargas Sociales. Sueldos extraídos de UTHGRA[49]
- Dado que los contratos de alquiler comercial son a 3 años, se tiene en cuenta un local de $20.000 mensual que permita la producción de 10.000 unidades de producto, por lo que hasta poder llegar a la producción estimada, habrá capacidad instalada ociosa, generando un mayor costo fijo unitario.
- Dentro de los gastos operativos se incluyen los servicios de luz, gas, agua e internet.

A continuación para entender si las acciones de marketing impactan positivamente en las ventas, se realiza el análisis ROMI (Retorno de la Inversión en Marketing).

ROMI=	BENEFICIOS - INVERSIÓN EN MARKETING
	INVERSIÓN EN MARKETING

[49] Disponible en: http://www.uthgra.org.ar/institucional/accion-gremial/escalas/ http://www.uthgra.org.ar/wp-content/uploads/2018/07/CABAGBA-FEHGRAJUL18-MAYO19.pdf

ROMI = **$3.361.945 - $**163.616

$163.616

ROMI = 19,55

Para analizar la evolución del lanzamiento se analiza el ROMI durante los 3 años del lanzamiento:

	1°Año	**2°Año**	**3°Año**
Beneficios	$248.461	$1.817.317	$3.361.945
Inversión Marketing	$245.157	$215.203	$163.616
ROMI	0,01	7,44	19,55

Flujo de Fondos Proyectados

Por último, para evaluar la rentabilidad del proyecto y entender si es una buena opción para salir al mercado, se hizo una estimación de la inversión inicial y se utilizaron las herramientas financieras VAN y TIR. Cabe destacar que el presente análisis se realiza en dólares de modo de poder aislar el impacto de las altas tasas de interés del mercado argentino.

Inversión Inicial*	
Servicios contables y jurídicos	$30.000
Locación	$68.000
Sueldos	$75.000
Mercadería Inicial	$39.731
Comunicación y Promoción	$30.870
Equipamiento gastronómico	$328.700
Total $*	**$572.300**

Total USD**	**U$$12.496**

***Valores aproximados y sólo deben usarse de referencia.**

**** Tipo de cambio utilizado:** $45,80 (BNA vta del 10/05/19)

(Detalle en Anexos)

Para el análisis se contempla:

- Constitución de la Sociedad y Registro de Marca
- Depósito de Garantía, alquiler y gastos del primer mes
- El sueldo de 3 personas
- Mercadería inicial para 500 unidades a ser utilizadas en la prueba piloto
- La contratación de un diseñador

A continuación el análisis:

	Flujo de caja en pesos	Flujo de caja en dólares	Flujo descontado
Inversión		**-U$$12.496**	
Año 1	$248.461	U$$5.425	U$$4.844
Año 2	$1.817.317	U$$39.679	U$$39.116
Año 3	$3.361.945	U$$73.405	U$$39.611

Tasa de descuento*	12%
VAN	U$$71.075
TIR	**157%**

***Tasa de descuento:** 3% Tasa del Tesoro americano y 9% riesgo país.

**** Tipo de cambio utilizado:** $45,80 (BNA vta del 10/05/19)

Los resultados arrojan una Tasa Interna de Retorno de 157% y un VAN positivo teniendo en cuenta una tasa de descuento del 12%, lo que indica que es recomendable proceder con el emprendimiento.

TIR: 157%

VAN: U$71.075.

9. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

Para evaluar la performance de los productos se deberán implementar sistemas de control que permitan medir si el resultado obtenido es el esperado. Para ello se seleccionaron Control Key Performance Indicators (KPIs), a continuación las siguientes métricas se evaluaran mensualmente:

- Cantidad de Ventas por Producto
- Ventas promedio por restaurante (ticket promedio por cliente)
- Frecuencia de compra de cada restaurant
- Comentarios de clientes en el VOC sobre la receptividad del producto en los comensales.
- Comentarios de los consumidores en las redes sociales.
- Cantidad de nuevos seguidores en las redes sociales

Por otro lado cada dos meses, se evaluará en los locales de clientes frecuentes:

- Visitas a los restaurantes como Mystery Shopper para evaluar:
  - si ofrecen dicho producto y se encuentra correctamente comunicado
  - si se encuentra en funcionamiento el menú a través de la tablet
  - si el producto se encuentra bien emplatado, con la presentación visual que corresponde.
  - confirmar si el precio es el recomendado
  - evaluar disponibilidad de stock y variedad de productos disponibles.
  - evaluar si el personal se encuentra capacitado

A continuación se detallarán los principales riesgos que se podrían encontrar y las acciones que se llevarán a cabo para mitigarlos:

1) Que algunos locales no ofrezcan el producto de la forma esperada,

Ante este problema se deberá visitar el local en donde el producto no se esté posicionando correctamente a modo de entender si hay desinterès por parte del cliente en ofrecer el producto, o si es una falla de comunicación en el restaurant o de capacitación por parte de los empleados. Se deberá reforzar las visitas con demostraciones in situ, reforzando los beneficios que tiene contar con una opción apta en el local.

2) Algunos locales no logran vender el producto.

Se deberá evaluar cuál es la causa analizando si el problema está en:

- el target del restaurant y la audiencia que concurre al mismo,
- el precio sugerido, en relación al precio del resto de la carta,
- una falla en la comunicación por parte del local y sus empleados

- la regeneración y utilización del producto.

3) El producto no es bien aceptado por los consumidores finales:
Ante esta situación se deberá trabajar en la mejora del producto, analizando cual es la falla del mismo. Para esto se deberá escuchar el feedback que acerquen acerquen los restaurantes. Por otro lado se podrían reforzar las acciones en redes sociales, en búsqueda de relevar cuales son las necesidades de los consumidores, y qué productos les gustaría encontrar.

10. CONCLUSIONES

A través de este Plan de Marketing se pudo evaluar en profundidad la necesidad insatisfecha que existe tanto para los restaurantes como para los celíacos, dejando en evidencia ante la ausencia de competencia directa, que los productos a lanzar, alimentos de V Gama, son una gran oportunidad de mercado para resolver la problemática de la “Contaminación Cruzada”.

Gracias a la información recolectada y analizada como a las investigaciones de campo, se pudo definir el target de clientes y consumidores, permitiendo entender en mayor profundidad cuáles son los beneficios funcionales y emocionales esperados de los productos a desarrollar.

Pudiendo definir:
Un producto envasado al vacío que evitará la contaminación cruzada y conservará las propiedades organolépticas del alimento al ser regenerado. Permitiendo a los restaurantes poder cumplir con las regulaciones vigentes al ofrecer un plato LG en su menú, y ayudando a la inclusión del celíaco dentro de las actividades sociales en el rubro gastronómico a través de un plato rico y seguro.

El principal objetivo será posicionar la marca y sus productos como líder de la categoría de platos elaborados y listos para consumir LG, a través de la confección de un mix de productos con 10 opciones de recetas para incluir en la carta de los restaurantes de Gama Media ubicados en los barrios de Palermo, Belgrano y Recoleta con servicio de Almuerzo y Cena.

A partir de la estrategia de precio y de comunicación fijada, se logrará ingresar rápidamente al mercado ganando market share, lo que permitirá recuperar la inversión inicial al cabo del segundo año. Cabe destacar que las herramientas financieras utilizadas, manifiestan que el proyecto es altamente rentable, arrojando una Tasa Interna de Retorno de 157% y un Valor Actual Neto de U$71.075.

11. BIBLIOGRAFíA

- **Al Ries; Ries, Laura,** en “Las 22 leyes inmutables de la marca: cómo convertir un producto o servicio en una marca mundial”. Editorial Mc Graw-Hill, 2002.
- **ANMAT,** “Acerca de la enfermedad celíaca”, en:
- **ANMAT**, Código Alimentario Argentino, Capítulo V, disponible en: http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/capitulo_v.pdf
- **ANMAT,** Rotulado Nutricional, disponible en: http://www.anmat.gov.ar/consumidores/rotulado_nutricional.pdf
- **BBC, Mundo**, “Comer sin gluten, más que una moda pasajera”, disponible en: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/03/140306_nutricion_comer_sin_gluten_en_finde Fecha de Publicación: 16/03/14
- **Celico**, “Oficial: primer relevamiento de locales gastronómicos para celíacos.” información disponible en: http://www.celico.com.ar/oficial-primer-relevamiento-de-locales-gastronomicos-sin-tacc/ Fecha de publicación: 24/04/18
- **Clarín, Entre Mujeres,** “Estilo de vida. La onda “sana” de los millennials: ¿moda o tendencia a largo plazo?”, disponible en: https://www.clarin.com/entremujeres/belleza/onda-sana-millennials-moda-tendencia-largo-plazo_0_SyqzYNGv-.html Fecha de Publicación: 04/08/19.
- **Clarín, Viva,** “Salud, Comer sin gluten: el nuevo light”, disponibles en: https://www.clarin.com/viva/comer-gluten-nuevo-light_0_Byb7DN9Kx.html Fecha de Publicación: 26/02/17
- **Diego Regueiro**, Presentación ppt, *Clase 1 “Introducción a la estrategia: Management Estratégico y Proceso de Cambio”.*
- **Gladwell, Malcolm,** en “The Tipping Point”. Little Bro, 2006.
- **Global Entrepreneurship Monitor**, Reporte, disponible en: https://www.gemconsortium.org/report Fecha de Captura Febrero 2019
- **Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires,** “La Población y la Geografía de la ciudad”, disponible en: https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-

content/uploads/2018/10/2017_05_buenosaires_en_numeros.pdf Fecha de Publicación: 29/10/18

- **Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires,** Agencia Gubernamental de Control, Marco Regulatorio "Higiene y seguridad alimentaria". Disponible en: https://www.buenosaires.gob.ar/agc/marco-normativo-de-la-direccion-gral-de-higiene-y-seguridad

- **Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires,** "IncuBate", disponible en: https://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/emprendedores/capacitacion-e-incubadoras/incubate

- **Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires**, "Polos Gastronómicos", Disponible en: https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/polos-gastron%C3%B3micos Fecha de Captura: Marzo 2019.

- **Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires,** Agencia Gubernamental de Control, "El GCBA realizó una jornada sobre Celiaquía. Se estima que habría 400 mil celíacos en el país". Disponible en: https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/habria-400000-celiacos-en-argentina Fecha de publicación: 02/05/13

- **Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires**, Estadísticas y Censos, "Precios medios ponderados de restaurantes tradicionales. Ciudad de Buenos Aires. Marzo 2015 / Enero 2019." disponible en: https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=64128

- **Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires**, Estadísticas y Censos, "Precios medios ponderados de restaurantes tradicionales. Ciudad de Buenos Aires. Marzo 2015 / Enero 2019." disponible en: https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=64128 **20 Minutos**, Prensa Europea, artículo "La comida entra por los ojos? La ciencia confirma que el cerebro crea vínculos afectivos con platos bien presentados", disponible en: https://www.20minutos.es/noticia/3521230/0/estudio-ugr-demuestra-vinculos-afectivos-platos-bien-presentados/ Fecha de publicación: 20/12/18

- **Gobierno de la Ciudad**, "Desarrollo Saludable, Enfermedad Celíaca", disponible en: "https://www.buenosaires.gob.ar/desarrollo-saludable/enfermedad-celiaca"

- **Gobierno Nacional**, “Acceder al beneficio fiscal para inversores”, disponible en: https://www.argentina.gob.ar/acceder-al-beneficio-fiscal-para-inversores
- **Gobierno Nacional**, “Fondo Semilla”, disponible en:
- **Gobierno Nacional**, Ley 26947, disponible en: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=233017
- **Gobierno Nacional**, Ley 27196, disponible en: http://www.msal.gob.ar/celiacos/pdf/Ley_27196.pdf
- **Gobierno Nacional**, Resolución 1560 /2007. Creación del Programa Nacional para la detección y control de la Enfermedad Celiaca, disponible en: http://www.msal.gob.ar/celiacos/pdf/resolucion-programa.pdf
- **Google Ads,** Ayuda de Google Ads, disponible en: https://support.google.com/google-ads/answer/6026409

http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=273567

http://www.anmat.gov.ar/enfermedad_celiaca/principal.asp

https://www.argentina.gob.ar/produccion/fondo-semilla

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emae_01_19.pdf

https://www.tiendanube.com/planes-y-precios

- **Imprimime,** “Lista de precios de bajada Láser”. Disponible en: https://www.imprimime.com.ar/folletos/bajadas-laser
- **INDEC,** Informe técnico, “Estimador mensual de actividad económica”, disponible en:
- **INDEC**, Informe técnico, “Índice de Precios al Consumidor”, disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_19.pdf
- **INDEC, Resultados de la Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2004-2005.** “Gastos de los hogares para el total del país y por región”. Disponible en “Cuadro 1: Gasto de consumo de los hogares por provincia de residencia y finalidad del gasto”, y “Cuadro 17: Gasto de consumo de los hogares en Alimentos y bebidas por finalidad del gasto”. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=4&id_tema_2=27&id_tema_3=44
- **Infoagro**, “Novedades alimentarias: Los productos alimenticios de la IV y V Gama”. Fecha de captura: Marzo 2019. Disponible en:

http://www.infoagro.com/documentos/novedades_alimentarias__productos_alimenticios_iv_y_v_gama.asp

- **Infobae**, “Comer sin gluten : una preferencia más allá de los celíacos”, disponible en: https://www.infobae.com/2015/08/10/1747419-comer-gluten-una-preferencia-mas-alla-los-celiacos/ Fecha de Publicación: 10/08/15
- **iProfesional**, Artículo disponible en: https://www.iprofesional.com/notas/270554-consumo-presupuesto-encuesta-gourmet-restaurante-salida-amigos-pareja-argentinos-regional-eventbrite-comer-afuera-resto-cocina-de-auto-Como-somos-los-argentinos-a-la-hora-de-comer-afuera Publicación: 26/06/18
- **iProfesional**, del artículo “Cuánto se debe ganar para ser clase media: así-es hoy la pirámide de ingresos”, disponible en: https://www.iprofesional.com/notas/268991-ventas-clase-media-consumo-alimentos-precios-empresa-consultora-crisis-demanda-ingresos-pobreza-consumidor-ingreso-actividad-medida-ganar-guillermo-oliveto-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy-la-piramide-de-ingresos Publicación: 28/05/18
- **Ley 27349, Honorable Congreso de la Nación Argentina**, “Apoyo al capital emprendedor”, disponible en:
- **Markerers by Adlatina,** Informe de Evenbrite, “A pesar de la crisis, los argentinos siguen yendo a comer afuera”, disponible en http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/4017-a-pesar-de-la-crisis-los-argentinos-siguen-yendo-a-comer-afuera Fecha de Publicación: 03/07/18.
- **Mercado Libre**, “Grabado de Logo con Laser”. Disponible en: https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-725495218-grabado-laser-personalizado-_JM
- **Mercado Libre, “**Tabla Esquel”, Disponible en: https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-727235184-tabla-esquela-madera-aprieta-papel-portablock-placa-18-x-23-_JM
- **Parabuenosaires.com**, “Los restaurantes de la Ciudad podrán conseguir una certificación que les permita atender a celíacos. Disponible en:” https://parabuenosaires.com/los-restaurantes-de-la-ciudad-podran-conseguir-una-certificacion-oficial-que-les-permita-atender-a-celiacos/ Fecha de publicación: 16/08/18

- **Philip T. Kotler y Gary Armstrong**, en “Fundamentos de Marketing”. Pearson, 2017.

- **Porter, Michael E.,** en “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”. Harvard Business Review, Enero, 2008.

- **Rosser Reves**, en “Reality in advertising”, Alfred Knopf Inc, 1961
- **Tienda Nube,** Planes y precios de Tienda Nube. Disponible en:
- **Tim Brown,** en “Design Thinking”. Harvard Business Review, América Latina, Septiembre 2008.
- **Tripadvisor,** Información extraída de la Plataforma “Tripadvisor”. Disponible en: www.tripadvisor.com.ar
- **UTHGRA - FEHGRA,** Escala Salarial, “C.A.B.A, Gran Buenos Aires, y la Plata”, disponible en:http://www.uthgra.org.ar/wp-content/uploads/2018/07/CABAGBA-FEHGRAJUL18-MAYO19.pdf
- **W.Chan Kim y Renée Mauborgne,** en “La estrategia del Océano Azul”. Traducción Adriana Hassan. Grupo editorial Norma, 2005.

12. ANEXOS

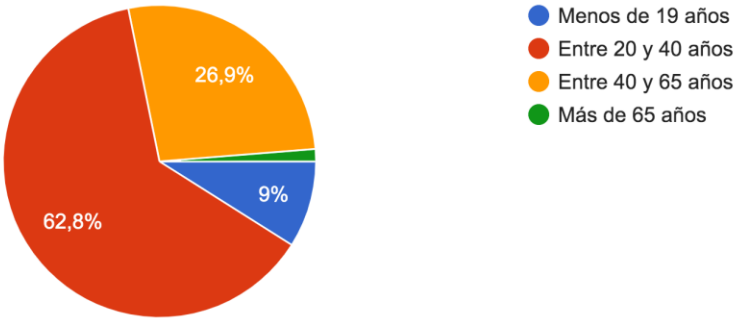
1) Análisis de Mercado: Cuadros de Elaboración Propia, según información extraída de Tripadvisor

Mercado	Cantidad de Restaurantes	Porcentaje del Mercado
Restaurantes CABA	5613	100%
Restaurantes Palermo, Recoleta, y Belgrano	2429	43%

2) Análisis del consumidor:

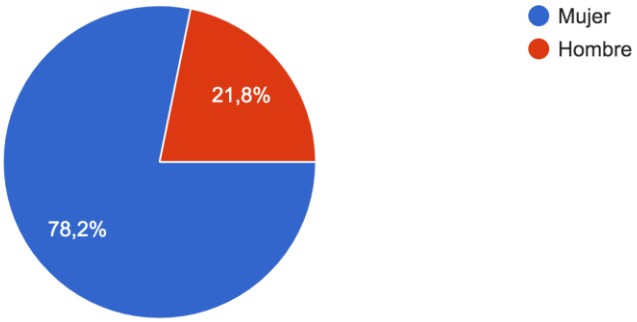
Edad

78 respuestas



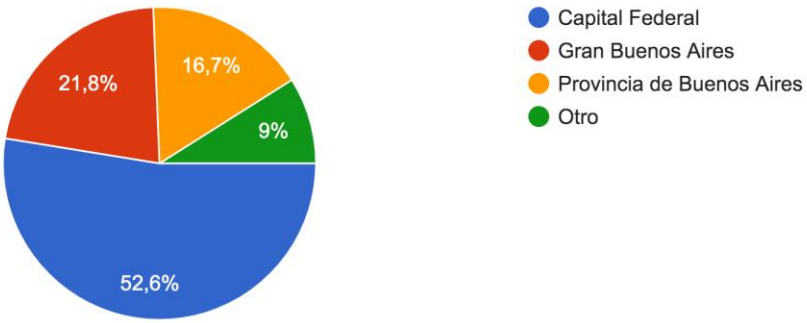
Sexo

78 respuestas



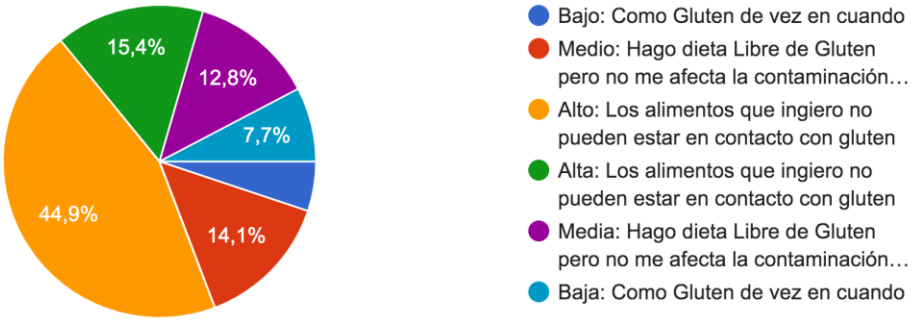
Lugar de Residencia

78 respuestas



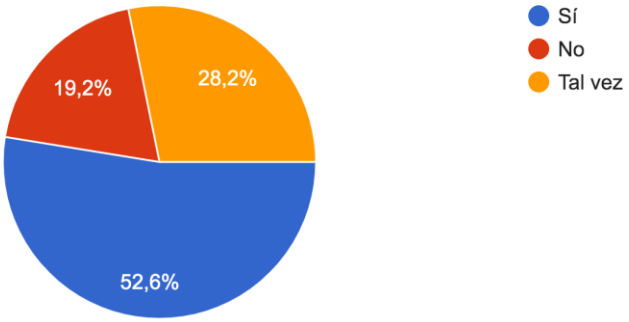
¿Cuál es tu grado de adhesión a la dieta Libre de Gluten?

78 respuestas



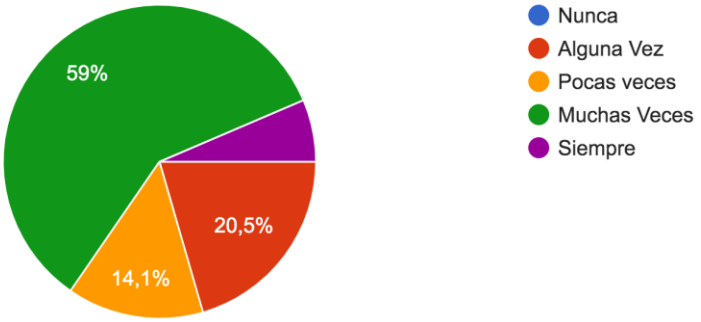
¿Consideras que podes llevar una vida social “normal”?

78 respuestas



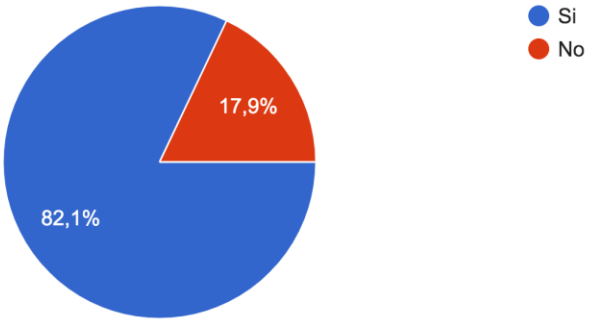
¿Te cuesta encontrar opciones sin Gluten dentro de la oferta Gastronómica de la Ciudad de Buenos Aires?

78 respuestas

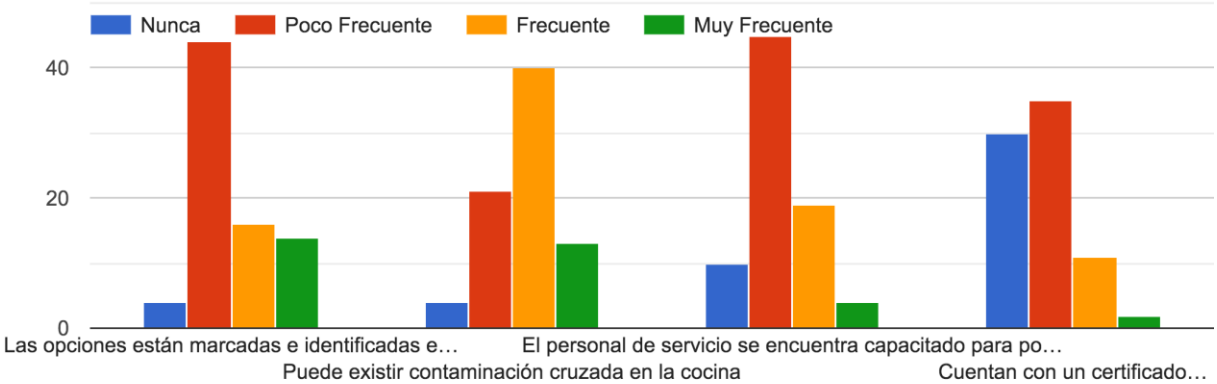


¿Conoces Restaurantes, Bares, o Casas de Té que tengan en su Menú Opciones Sin Gluten marcadas con el Logo ?

78 respuestas

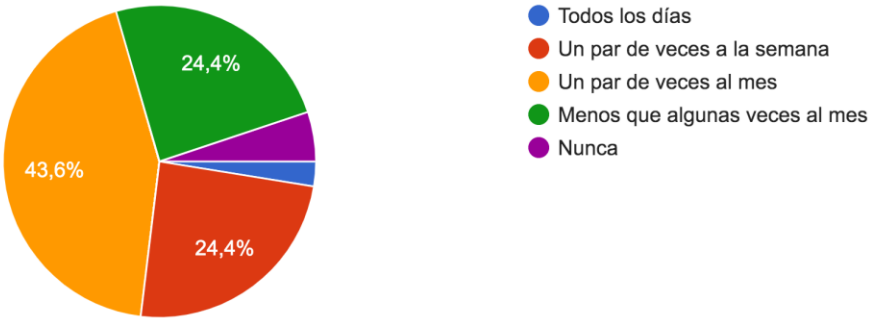


Con respecto a los locales que ofrecen opciones sin TACC cuán frecuente consideras que:

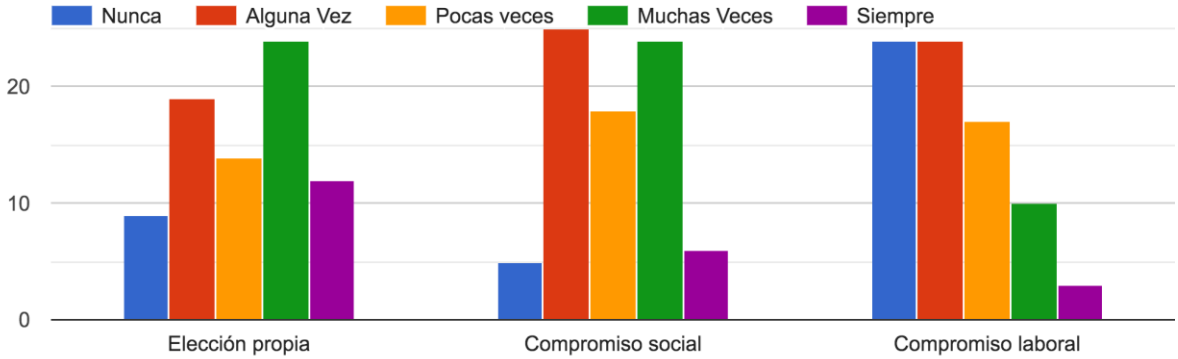


¿Con qué frecuencia comés en un bar o restaurant?

78 respuestas

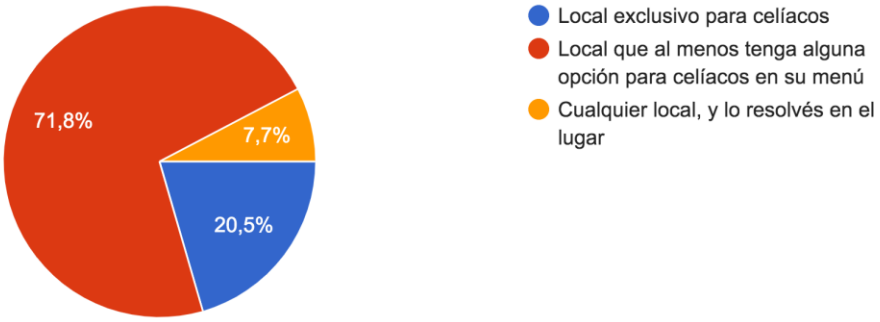


Cuando asistís a un bar o restaurante, generalmente es por:

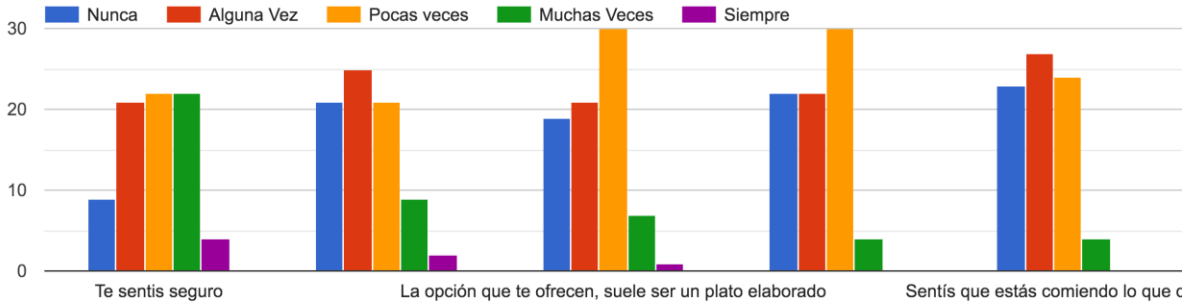


Si salieras a comer afuera y pudieras elegir el lugar, priorizas que sea:

78 respuestas

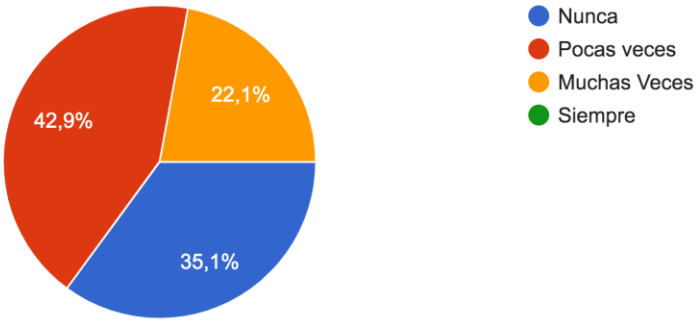


Cuando comes en un restaurant o bar que te ofrece alguna opción sin gluten dentro de su menú convencional:



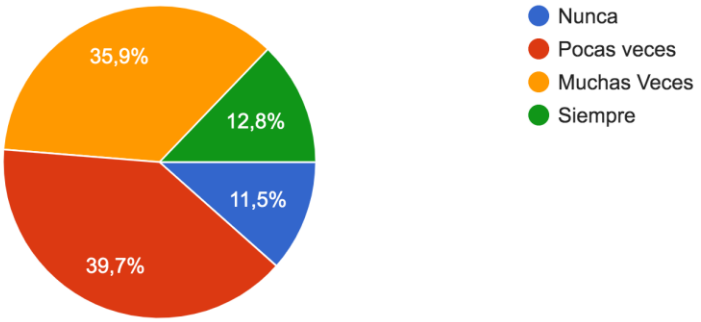
¿Te pasó de haber sufrido síntomas relacionados a la ingesta de gluten después de comer en un restaurante o bar que ofrece opciones aptas?

77 respuestas



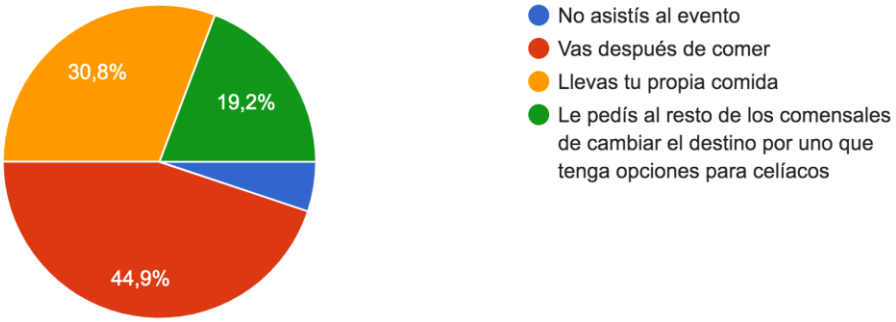
¿Tus amigos, a la hora de elegir un restaurante o bar, tienen en cuenta tu intolerancia al gluten?

78 respuestas



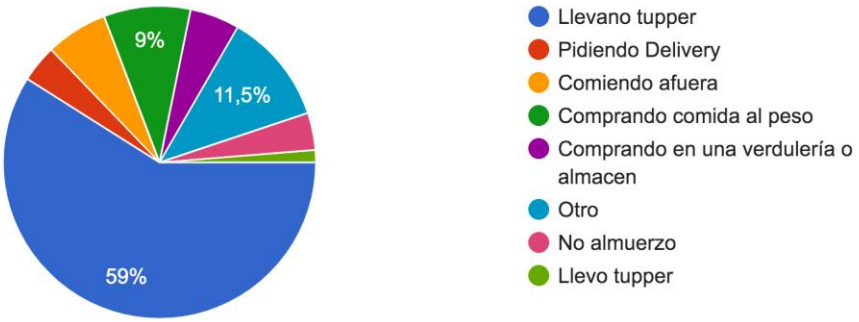
Cuando tenés un evento social, en un bar o restaurante que no tiene opciones para celíacos vos:

78 respuestas



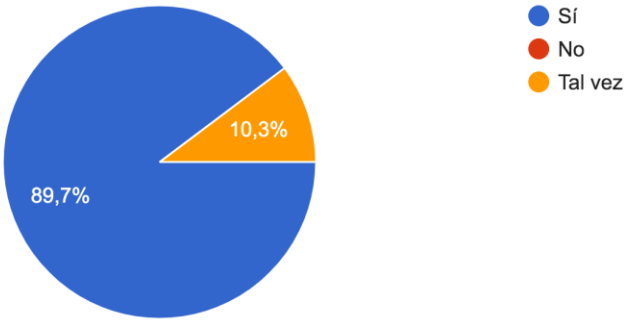
Durante la jornada fuera del hogar resuelvo el almuerzo:

78 respuestas



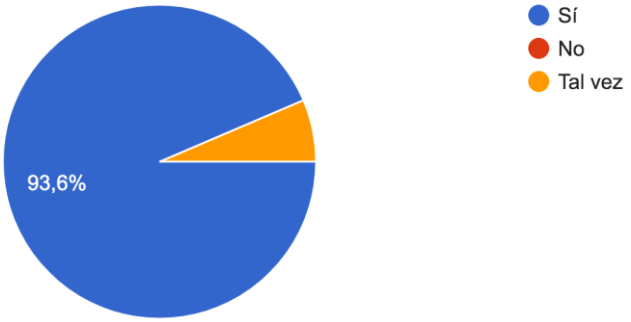
¿Comerías en un restaurante o bar convencional si supieras que los platos para celíacos se elaboran en una cocina a parte?

78 respuestas



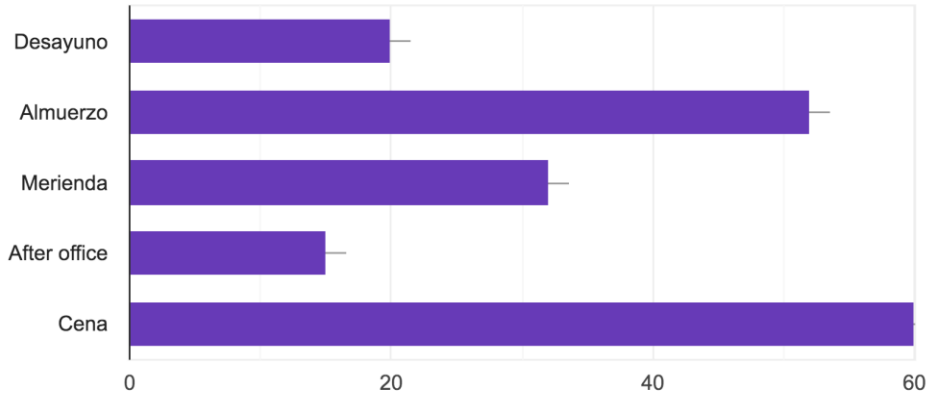
¿Te gustaría encontrar platos elaborados con certificación libre de gluten que se sirvan en todos los locales gastronómicos de la ciudad?

78 respuestas



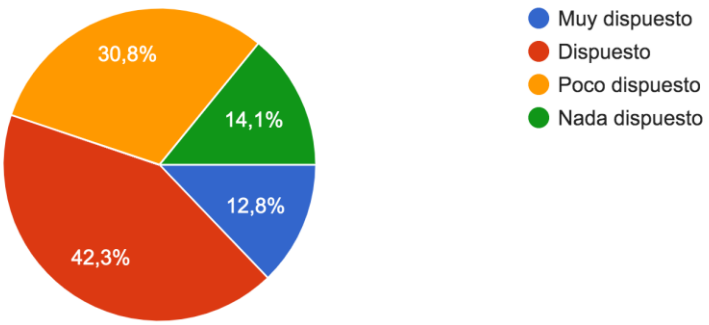
¿Para qué ocasión preferirias encontrarlos?

78 respuestas



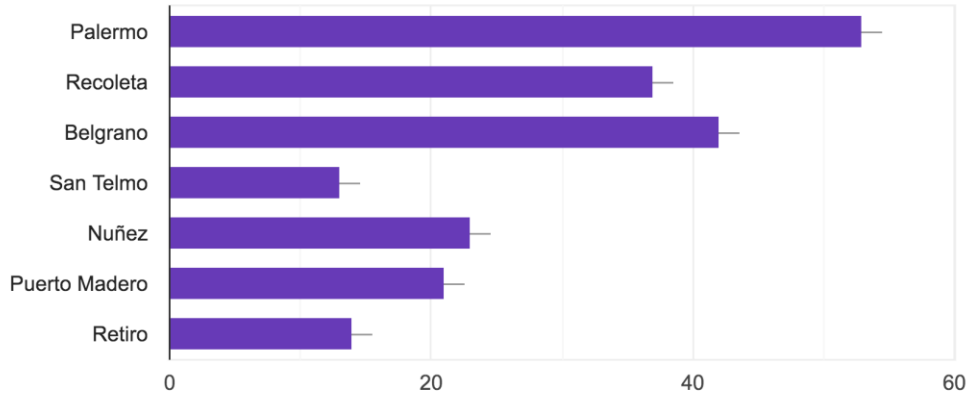
¿Cuán dispuesto estás a pagar más caro un plato o postre que te garantice que sea 100% apto celiaco?

78 respuestas



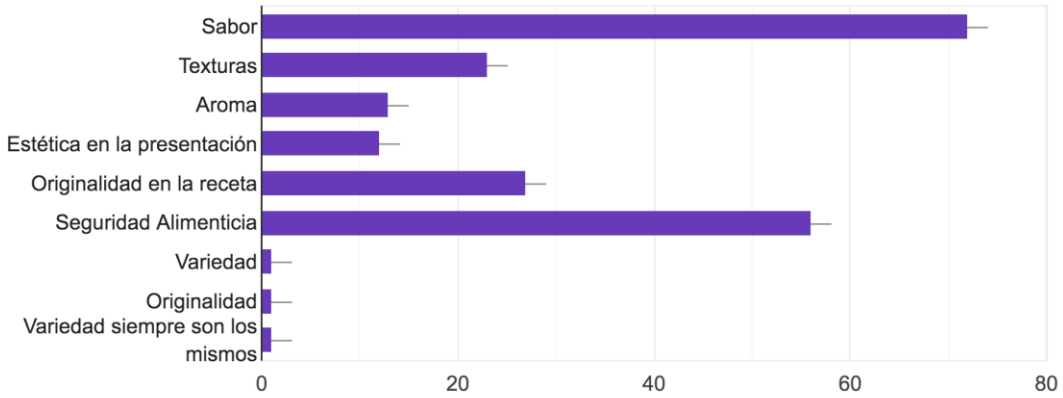
¿En qué barrios te gustaría encontrar estas opciones de productos?

78 respuestas



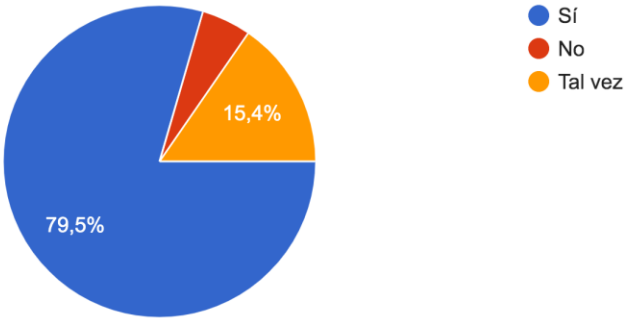
¿Que beneficios buscas en un plato o postre elaborado?

78 respuestas



Por último, ¿Consideras útil esta investigación?

78 respuestas



A continuación los locales que fueron nombrados en la encuesta:

Marca local	**Menciones**	**Gama**	**Especialidad**	**Indicación en el local**
Sintaxis	18	Media	Restaurante	Todo libre de gluten
Café Martinez	10	Media	Café	Opciones en la carta
ADP	9	Media	Pizzería	Opciones en la carta
La Pastronería	6	Media	Restaurante	Todo libre de gluten
GOUT	6	Media	restaurante/Cafe	Todo libre de gluten
Havanna	6	Media	Café	Opciones en la carta
Despacho de Sabores	5	Media	Restaurante	Todo libre de gluten
Tea Connection	5	Media	Restaurante	Opciones en la carta
El club de la milanesa	5	Media	Restaurante	Opciones en la carta
Mc Donald´s	4	Baja	comidas rapidas	Opciones en la carta
Campo Bravo	4	Media	Parrilla	Todo libre de gluten
Buenos Aires verde	4	Media	Restaurante	Opciones en la carta
Pani	3	Media	Restaurante	No lo aclara en la carta

Karys burger	3	Media	hamburguesería	Opciones en la carta
La Arepería	2	Media	Restaurante	Todo libre de gluten
Los Sauces	2	Media	Parrilla	Opciones en la carta
Berim	2	Media	cervecería y minutas	Opciones en la carta
Growlers	2	Media	hamburguesería	Opciones en la carta
Proper	1	Media	Restaurante	No lo aclara en la carta
Mooi	1	Media	Restaurante	Opciones en la carta
La Parolaccia,	1	Media	Restaurante	No lo aclara en la carta
Taco Box,	1	Media	Restaurante	No lo aclara en la carta
Puerto cristal	1	Alta	Restaurante	Opciones en la carta
La Palita	1	Media	Restaurante	No lo aclara en la carta
La Pecora Nera	1	Alta	Restaurante	No lo aclara en la carta
Mu la Lechería,	1	Media	restaurante	No lo aclara en la carta
El Mercado, del Faena	1	Alta	Restaurante	Opciones en la carta
Tucson	1	Media	Restaurante	No lo aclara en la carta
La querencia	1	Media	Restaurante	No lo aclara en la carta
Il Mattarello	1	Media	Restaurante	Opciones en la carta
Dandy	1	Media	restaurante-parrilla	No lo aclara en la carta

Mezcal	1	Media	restaurante -Bar	No lo aclara en la carta
Richard Parker	1	Media	restaurante -Bar	No lo aclara en la carta
Birkin	1	Media	restaurante-cafe	Opciones en la carta
La Dorita	1	Media	Parrilla	No lo aclara en la carta
Cabaña las lilas	1	Alta	Parrilla	No lo aclara en la carta
The burger company	1	Media	hamburguesería	No lo aclara en la carta
Pérez H	1	Baja	hamburguesería	Opciones en la carta
Deniro	1	Baja	hamburguesería	No lo aclara en la carta
Rex best chiviteria	1	Media	Chiviteria	No lo aclara en la carta
Fabric Sushi	1	Media	Sushi	No lo aclara en la carta
Sushi club,	1	Alta	sushi	No lo aclara en la carta
Nucha	1	Media	Café	No lo aclara en la carta
The coffee store	1	Media	Café	No lo aclara en la carta
Tienda de Café	1	Media	Café	No lo aclara en la carta
Cuervo Café	1	Baja	Café	No lo aclara en la carta

Presupuestos:

Proyección de Metas	**1 año**	**2 año**	**3 año**
Cantidad de Unidades Vendidas Mes	3.000	7.000	10.000
Cantidad de Clientes (Restaurantes)	150	280	330
Drop Size (unidades/factura)	20	25	30
Precio promedio por plato	147	153	157
Facturación mensual	$441.322	$1.070.248	$1.570.248

Promoción de Ventas Anual*	**1 año**	**2 año**	**3 año**
Alcance de Locales	150	280	330
Cantidad de Visitas x Local*	3	2	2
Productos Utilizados*	450	560	660
Costo Unitario Producto*	$99	$99	$99
Gasto Total Anual	$44.697	$55.623	$65.556

***Promedio**

Merchandising Punto de Venta	**1 año**	**2 año**	**3 año**
Costo Unitario Menú	$244	$244	$244
Cantidad de Locales	150	280	330
Menúes a Imprimir*	150	130	50
Gasto Total	**$36.600**	**$31.720**	**$12.200**

Pauta Online	**1° Año**	**2° Año**	**3° Año**
Google Adwords	$4.000	$3.000	$2.000
Instagram	$4.000	$3.000	$2.000
Linkedin	$2.000	$1.500	$500
Total Mensual	$10.000	$7.500	$4.500
Total Anual	$120.000	$90.000	$54.000

Redacción de Contenidos	1° Año	2° Año	3° Año
Mensual	$2.000	$1.500	$1.000
Anual	$24.000	$18.000	$12.000

Análisis de Costos:

Costos Variables			
Costo unitario Promedio CMV	**1° Año**	**2° Año**	**3° Año**
Precio Promedio	**$147**	**$153**	**$157**
Materia prima	$78	$78	$78
Packaging	$14	$14	$14
logistica	$7	$7	$7
Costo unitario total	**$99**	**$99**	**$99**
Mg Unitario	**48,10%**	**53,88%**	**58,04%**

Inversión Inicial:

Inversión Inicial	
Servicios contables y jurídicos	$30.000
Locación	$68.000
Sueldos	$75.000
Mercadería Inicial	$39.731
Comunicación y Promoción	$30.870
Equipamiento gastronómico	$328.700
Total $	**$572.300**
Total USD	**U$$12.496**

Equipamiento	Cantidad	Precio Unitario	Total
Heladera	2	15.000	30.000
Freezer	3	25.000	75.000
PC + Monitor	1	20.000	20.000
Tickeadora Fiscal	1	10.000	10.000
Bacha con mesada	2	9.000	20.500
Horno a Gas Industrial 6 Hornallas.	4	15.000	60.000
Microondas	2	3.000	6.000
Maquina envasadora	3	8.000	24.000
Mesada Acero Inoxidable	6	5.000	30.000
Estanterías	4	6.000	24.000
Artículos de cocina	1	15.600	15.600
Instalación Eléctrica			13.600
Total		**SIN IVA**	**328.700**

Comunicación y Promoción	
Concepto	
Promoción de ventas (100u)	$9.933
Merchandising Punto de Venta	$732
Pauta Publicitaria	$10.000
Diseño Identidad Marcaria	$6.000
Producción de Fotos	$800
Redacción de Contenidos	$2.000
Suscripción de la Web	$1.405
Gasto total	**$30.870**

Locación	
Depósito de Alquiler	$40.000
Alquiler	$20.000
Gastos (servicios)	$5.000
Instalación equipos	$3.000
Total:	**$68.000**