

Confidencial



Universidad de
San Andrés

TRABAJO DE GRADUACIÓN MBA

Plan de Marketing

Servicio de lavandería Gate Gourmet Brasil

Alumno

Javier Faillace

Mentor

Prof. Roberto Dvoskin

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 15 de Mayo de 2015

Índice

1. Resumen Ejecutivo	1
2. Introducción	2
3. Descripción de la empresa.....	5
Compañía Gate Gourmet	5
4. Análisis de Mercado.....	7
Macroentorno	7
Microentorno	10
El Cliente	13
El Consumidor.....	18
Estimación de la Demanda.....	23
5. Análisis Estratégico.....	26
Definición del Negocio.....	26
El Rol del Producto a Lanzar en la Compañía.....	27
Estrategia genérica de Porter.....	28
Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	29
Matriz FODA – Matriz de Desarrollo (Ansoff)	32
Análisis Estratégico de la Categoría de Productos – Matriz BCG	36
6. Objetivos y Metas.....	38
Participación de mercado	38
Nivel de ventas en volúmenes y valores	39
7. Marketing Operativo.....	40
Producto	40
Precio	43
Plaza (Distribución)	45
Comunicación.....	47

8. Presupuesto	48
Inversión.....	48
Proyección P&L.....	49
9. Cronograma.....	51
10. Conclusiones	52
11. Bibliografía	53
Libros e informes.....	53
Artículos de internet	53
12. Anexos	55
Anexo 1. Brasil en la región.....	55
Anexo 2. Evolución del tipo de cambio.....	55
Anexo 3. Tráfico anual de pasajeros 2013 por aeropuerto.....	56
Anexo 4. Composición del mercado de airline catering en valores y volumen	56
Anexo 5. Detalle de compañías aéreas y vuelos semanales	57
Anexo 6. Estimación mensual de vuelos.....	58
Anexo 7. Estimación de demanda en Kg de producto.....	58
Anexo 8. Estimación anual de vuelos.....	59
Anexo 9. Evolución tráfico anual de pasajeros.....	59
Anexo 10. Crecimiento proyectado del negocio	60
Anexo 11. Ejemplos de productos.....	61
Anexo 12.1. Procesos principales de lavandería.....	61
Anexo 12.2. Principales máquinas y equipamientos	62
Anexo 13. Diferencia en tiempo de transporte de productos.....	62
Anexo 14. Evolución de los principales equipamientos en función de demanda...	63
Anexo 15. Detalles de gastos instalaciones y apertura de costos.....	63

1. Resumen Ejecutivo

El presente plan de marketing tiene como objetivo el análisis del lanzamiento al mercado de un nuevo servicio de lavandería en Gate Gourmet Brasil orientado a los clientes actuales de la empresa como una nueva opción que permita ampliar y complementar el portfolio de productos y servicios prestados por la compañía.

El proyecto se encuentra alineado con la estrategia global de la empresa de brindar soluciones integradas para clientes en movimiento manteniendo un crecimiento equilibrado, progresivo y sostenido.

Este nuevo servicio contribuirá a incrementar el nivel de ventas de la empresa y sus resultados financieros, sustentado sobre la oportunidad de ofrecer un servicio de mejor calidad que el de los competidores y a precios competitivos para los clientes.

El total de la inversión para los 5 primeros años se constituirá de 8.5 millones de pesos con márgenes esperados anuales del 33% y márgenes operativos totales en 5 años de 22.5 millones de pesos. El mayor porcentaje de la inversión será orientado a maquinarias y equipos para ejecutar los procesos productivos.

Los productos que recibirán el proceso de lavandería se componen de servilletas, fundas de asientos, revestimientos de bandejas, toallas de carros, toallas de mesas, almohadas BC (clase ejecutiva), fundas de almohadas BC (clase ejecutiva), almohadas YC (clase económica), fundas de almohadas, cobertores y mantas YC (clase económica). Estos productos variarán de acuerdo a los requerimientos específicos de los clientes.

La primera fase del proyecto será liderada por acciones de marketing para lograr la participación creciente en el mercado, en conjunto con la instalación de equipos y maquinarias necesarias para atender la demanda planificada.

2. Introducción

El objeto de la presente tesis es el análisis y desarrollo del lanzamiento de un nuevo servicio de lavandería en la empresa Gate Gourmet Brasil.

Actualmente la empresa se encarga de proveer servicios de comidas y bebidas a las compañías aéreas pero hasta el momento no tiene desarrollado la oferta del servicio de lavandería.

Para ello se propondrá un Plan de Marketing que permitirá analizar la factibilidad del lanzamiento del nuevo servicio, los requisitos necesarios, la estrategia a ser adoptada, las ventajas competitivas, la viabilidad económica del proyecto, y que en resumen permita construir una estrategia de marketing que refleje una propuesta de valor diferencial para los clientes con respecto a la oferta de los competidores.

El nuevo servicio de lavandería será sustentado sobre la oferta de una mejor calidad de servicio para los clientes, y que actualmente genera una necesidad no atendida por los competidores en el mercado.

La diferenciación del servicio será apalancada sobre el cumplimiento de los estándares de calidad esperados por los clientes en referencia a presentación de productos, limpieza, imagen, volúmenes y plazos de entrega.

Contenido y marcos conceptuales

En relación a las herramientas y marcos teóricos-analíticos que contribuirán con el desarrollo del trabajo, se utilizarán: la Pirámide de Maslow, Modelo de Howard, Cinco fuerzas de Porter, Matriz FODA, Matriz BCG, Matriz Ansoff y el Presupuesto de Flujo de Fondos y Valor Presente Neto.

El desarrollo del Plan de Marketing comenzará con una descripción de **la empresa** que agregará a su actual porfolio de productos el nuevo servicio de lavandería.

Luego se pasará a analizar el mercado a través las variables contempladas dentro del **Macro y Microentorno** y su efecto sobre el nuevo servicio a ser ofrecido. Este análisis incluirá los diferentes entornos que componen el Macroentorno como también los componentes del Microentorno: competidores, productos sustitutos, proveedores, **cliente** y **consumidor**. En el caso de estos dos últimos se realizará un análisis más profundo incluyendo el entendimiento de las **necesidades** de los mismos (utilización de la pirámide de Maslow como marco conceptual), la **investigación del mercado** y la **segmentación** de los mismos con el objeto de definir segmentos que justifiquen esfuerzos de comercialización para cada categoría y con perfiles específicos a ser atendidos. Finalmente se estipulará la **demand**a a ser atendida.

A partir de esa etapa se ingresará en el **análisis estratégico**. Se utilizará el esquema de **Abell** para la definición del negocio en relación a los clientes, sus necesidades y las tecnologías, y se seleccionará una estrategia de posicionamiento del nuevo servicio basados en las estrategias desarrolladas por **Porter** (diferenciación, liderazgo general en costos, enfoque o alta segmentación). Luego de la definición de la estrategia adecuada se estudiará el análisis competitivo mediante las **5 Fuerzas de Porter**, la herramienta **FODA** de diagnóstico (análisis interno / externo) vinculado a la **matriz Ansoff** (Producto / Mercado) y el análisis estratégico de la categoría de productos a través de la **matriz BCG** considerando el crecimiento del mercado y la participación relativa del nuevo servicio.

El próximo paso consistirá en el desarrollo del **marketing operativo** a través del análisis del **producto**, el **precio**, la **plaza** y la **comunicación**. Cada uno de estos elementos será estudiado y profundizado en concordancia y alineamiento con todos los conceptos y definiciones desarrollados en los capítulos anteriores.

Finalmente se abordarán los análisis financieros mediante el cálculo del **P&L** del nuevo servicio, y utilizando herramientas financieras como el **flujo de fondos**, el **VAN** y la **TIR**. Esto permitirá arribar a conclusiones financieras de márgenes y conveniencia de implementación del nuevo servicio desde una perspectiva financiera.

El desarrollo del Plan de Marketing permitirá elaborar conclusiones y recomendaciones sobre el lanzamiento del nuevo servicio, y fundamentalmente responder a los objetivos planteados al inicio del documento.



Universidad de
San Andrés

3. Descripción de la empresa

Compañía Gate Gourmet

Gate Gourmet a nivel mundial es el principal proveedor independiente de servicios de catering aéreo y de aprovisionamiento. La empresa también ofrece soluciones de catering y aprovisionamiento para el servicio de trenes de pasajeros, salas de aeropuertos, tiendas de conveniencia y establecimientos afines.

Gate Gourmet es el negocio principal dentro de Gategroup, cuyas diez empresas asociadas ofrecen a los clientes un alcance integral de productos y servicios para prácticamente cualquier necesidad de los clientes aeronáuticos, desde diseños de menú hasta complejas soluciones dentro de la cadena de suministros.

Gate Gourmet ofrece alrededor de 250 millones de comidas al año a más de 270 clientes extendidos en los principales aeropuertos de todo el mundo.

Misión: servir gente en movimiento

Visión: ser la empresa líder en los mercados atendidos y en los servicios realizados. Continuar construyendo capacidades y madurar como una empresa líder a nivel mundial. Entregar un crecimiento equilibrado, progresivo y sostenido

Estrategia: desarrollar un crecimiento equilibrado, rentable y sostenido

Valores Corporativos: excelencia, pasión, integridad y responsabilidad

Información General

Gate Gourmet - en el mundo:

- Fundada en 1992 a partir de Swissair catering
- Ventas globales mayores a US\$ 2.7 MM anuales
- 27.000 empleados
- 6 continentes, 32 países, +270 clientes, +300 millones de pasajeros servidos por año
- Principales clientes globales: American Airlines, Delta, United, Virgin Atlantic, Air Canada, Swiss, Iberia, British Airways, EasyJet, South African Airways,

Emirates, Etihad, Qatar, Singapore Airlines, Korean Air, Quantas, Lan, TAM, Gol, Avianca Taca, Aerolíneas Argentinas

Gate Gourmet – en Brasil

- Más de 1100 empleados
- Oficinas generales en Guarulhos, Sao Paulo. Plantas de producción en Sao Paulo y Río de Janeiro
- Comienzo de operaciones en Brasil en 1995
- Portfolio de clientes en Gate Gourmet en Brasil

Sao Paulo: Avianca, Alitalia, South African Airways, Avianca Brasil, Delta Airlines, Swiss Air-Lines, Aerolineas Argentinas, Emirates, Qatar Airways, Aeromexico, Iberia, Turkish Airlines, Air Europa, Korean Air, TACA, American Airlines, Singapore Airlines, TAME

Río de Janeiro: Avianca, Delta Airlines, LAN, Aerolíneas Argentinas, Emirates, TAM, Alitalia, Iberia, TACA



Universidad de
San Andrés

4. Análisis de Mercado

El análisis del mercado permitirá comprender el contexto en el cual se desarrollará el nuevo servicio de lavandería y las principales variables que afectarán al mismo.

Macroentorno

Entorno económico¹

A continuación se exhiben los más importantes indicadores macroeconómicos de Brasil de los años anteriores y las proyecciones para los años siguientes. De la misma forma en el Anexo 1 se exhibe la comparación de Brasil con el resto de Latino América que permite analizar el tamaño del mercado brasilero en la región.

LONG-TERM TRENDS | 3-year averages

	2011-13	2014-16	2017-19
Population (million):	199	204	209
GDP (USD bn):	2,322	2,104	2,270
GDP per capita (USD):	11,658	10,292	10,849
GDP growth (%):	2.1	0.8	2.5
Fiscal Balance (% of GDP):	-2.8	-4.5	-3.5
Public Debt (% of GDP):	35.8	36.6	36.7
Inflation (%):	6.1	6.4	5.2
Current Account (% of GDP):	-2.7	-3.7	-3.0
External Debt (% of GDP):	13.2	16.3	16.3

Otro factor importante que debe ser destacado a nivel macroeconómico es la relación y evolución entre la moneda local (Real) y el dólar americano. El negocio de Gate Gourmet está estrictamente vinculado a clientes aeronáuticos y la relación entre monedas influye en la cantidad de pasajeros que realizan viajes dentro y fuera de Brasil, siendo que la mayor cantidad de ventas y resultados financieros de Gate Gourmet Brasil provienen de los vuelos internacionales.

¹ Consultora Latin Focus, Latin Focus Consensus Forecast, Enero 2015

En el cuadro del Anexo 2 se muestra la evolución entre el real y el dólar americano.

La devaluación del real frente al dólar americano conduce a un incremento de costos para realizar viajes al exterior desincentivando el turismo internacional por parte de la población brasilera, contribuyendo así a una disminución de vuelos internacionales con impacto directo en las ventas de Gate Gourmet Brasil.

Entorno tecnológico

Las tecnologías requeridas para los procesos de lavandería industrial no deben ser consideradas como de elevado nivel tecnológico como en el caso de otras industrias que requieren de mayores avances en desarrollo de maquinarias y equipamientos (caso de robots en industria automotriz o sistemas de control remoto en industrias de procesos continuos). Los procesos de lavandería se componen de una combinación de trabajos manuales y trabajos automatizados. Las máquinas requeridas se encuentran disponibles en el mercado brasilero e internacional, entre las cuales se destacan con mayor nivel de tecnología las lavadoras, las secadoras y las prensas. Cuantos más modernos y avanzados sean los equipos mencionados, mayor será la productividad lograda en el proceso productivo mediante la reducción de insumos y reaprovechamientos de energía, obteniendo un producto final de mejor calidad y con una mayor vida útil y durabilidad de las máquinas.

Entorno Socio demográfico y cultural

En el último censo realizado en año 2010, Brasil poseía una población 190.732.694 personas. Asimismo el país se caracteriza por mostrar una desigual concentración de población en diversos puntos del país. Según el Instituto Brasileiro de Geografía e Estatística 42% de la población se concentra en la región Sudeste, 28% en Nordeste, 15% en Sur, 7% Norte y 7% Centro-Oeste.

En relación a los aglomerados urbanos con mayor concentración de personas, se destacan: São Paulo con 21 millones de habitantes, Río de Janeiro con 12 millones, Belo Horizonte con 6 millones, Porto Alegre con 4 millones, y en forma

decreciente Brasilia, Salvador, Recife, Fortaleza, Curitiba, Campinas, y luego el resto de poblaciones con menos de 2 millones de habitantes.

A parte de la concentración y distribución de población en Brasil, los aeropuertos proporcionan informaciones relevantes que influyen sobre el negocio de Gate Gourmet, especialmente el dato de tráfico anual de pasajeros por aeropuerto. En el cuadro del Anexo 3 se muestran los principales aeropuertos de Brasil por orden de tráfico anual de pasajeros. Los aeropuertos del Anexo concentran el 70% del tráfico de pasajeros, siendo que el 30% restante se divide en otros 33 aeropuertos distribuidos en todo Brasil.

Entorno político/legal

Desde un punto de vista legal se requerirá constituir una nueva filial para el servicio de lavandería con las licencias necesarias para poder operar: producción y comercialización de lavandería (ANVISA Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria) y auditoria de bomberos (AVCB Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros). De esta manera se deberá modificar el estatuto de la empresa para poder incluir la nueva filial e inscribir la misma en la Receita Federal (CNPJ) y en Prefectura.

Los mayores riesgos se vinculan a la aprobación de licencias y mantenimiento de las mismas en vigencia luego de los controles y auditorías por parte de los órganos gubernamentales. La no conformidad de los procesos durante alguna de las auditorías gubernamentales podría conducir a cerrar la fábrica por períodos de tiempo indeterminados hasta corregir las anomalías levantadas durante los controles.

Entorno ecológico

Todos los procesos de lavandería estarán contemplados dentro de normativas que permitan contribuir al crecimiento sustentable evitando perjudicar el medio ambiente y la comunidad.

Con el objeto de lograr estas premisas y dado que también constituye un requerimiento legal, se dispondrá de licencias ambientales controladas por los

órganos gubernamentales. Los temas más importantes se encuentran vinculados al reaprovechamiento de agua y tratamiento de residuos y efluentes que serán contemplados en la concepción técnica del proceso.

Microentorno

Historia de la categoría

Desde el comienzo de la aviación comercial se ofrecen diversos servicios que permiten un mayor confort durante el viaje de los pasajeros. Estos servicios fueron evolucionando desde simples comidas hasta sistemas de películas y entretenimiento a bordo.

Dentro de los variados servicios brindados, se encuentra la entrega de mantas, cobertores, almohadas y toallas que permiten disfrutar de una mejor experiencia de vuelo del pasajero especialmente en los viajes de larga distancia. Estos productos varían de acuerdo a la ruta del vuelo, las distancias a ser recorridas y el tipo de categoría de pasajero, requiriendo un proceso productivo diferente a la producción de comidas o entrega de bebidas refrigerantes ya que los mismos deberán recibir un tratamiento de lavado industrial que permitirá la reutilización de los mismos por distintos pasajeros en diferentes viajes.

Desde el comienzo de las operaciones de Gate Gourmet en Brasil, la empresa brinda el servicio de lavandería industrial para algunos clientes, pero solamente desde la gestión y coordinación de empresas terciarizadas y no de producción. Gate Gourmet terciariza el servicio de lavado pero controla todo el proceso de recepción de productos, control de stocks, facturación y entrega final en los vuelos.

En algunos otros casos las aerolíneas prefieren realizar su propia gestión directamente con las empresas de lavandería industrial.

El servicio de lavandería es un servicio ya implementado por Gate Gourmet en otros países de latino américa como Argentina, Colombia y Perú. Es importante

destacar que el mix de clientes y volúmenes de producción de Gate Gourmet en otras unidades de Latino América difiere de Brasil.

Competidores

Existen dos tipos de competidores en servicios de lavandería:

- Por un lado se encuentran las lavanderías industriales localizadas próximas a los aeropuertos atendidos por Gate Gourmet Brasil. En el caso del aeropuerto internacional de Guarulhos en Sao Paulo se destacan: Flight Serviços Comerciais y Lavandería Assis.

En el aeropuerto internacional de Rio de Janeiro Galeão se destacan: Lavandería JUMBO y Lavandería Lagoa Azul.

Las lavanderías industriales no están orientadas únicamente al lavado de productos relacionados a aviación, sino que disponen de variados tipos de clientes en la región tales como hoteles, restaurants, hospitales, predios residenciales e industrias.

Estas empresas disponen de una gran desventaja competitiva como consecuencia de la logística necesaria para buscar los productos de sus diferentes clientes de la región, generando costos adicionales de transporte.

- Por el otro lado, se encuentran las empresas que compiten con Gate Gourmet en el segmento de airline catering que potencialmente pudiesen ofrecer el servicio de lavandería. Estas empresas son: LSG Lufthansa Sky Chefs y Servair

Actualmente estas empresas no proveen este tipo de servicio de lavandería en forma propia pero disponen de espacio físico, tecnología y capacidad financiera para instalar lavanderías dentro de sus fábricas; además de disponer de clientes que requieren de estos servicios.

En el Anexo 4 se detalla la composición del mercado de airline catering en valores y cantidades de vuelos atendidos, en base a la participación de cada empresa competidora.

Productos Sustitutos

Los principales sustitutos se componen de todos aquellos ítems descartables que pudieran reemplazar a los elementos que reciben un tratamiento de lavandería y que son reutilizados en cada uno de los viajes de las compañías aéreas. Esta sustitución consiste en el reemplazo de elementos reutilizables por elementos descartables.

Estas potenciales modificaciones de productos tienen origen en las compañías aéreas y surgen fundamentalmente por reducciones de costos que realizan las aerolíneas constantemente para mejorar sus resultados financieros. Un ejemplo concreto pudiera ser el reemplazo de servilletas de mantel por servilletas de papel en las clases económicas en vuelos internacionales de larga distancia.

También las modificaciones pudieran estar originadas en mejores condiciones de confort a bordo o regulaciones en la industria aeronáutica como consecuencia de atentados, accidentes, y otras circunstancias que pudieran forzar a reemplazar los productos actualmente utilizados en los aviones comerciales.

Proveedores

Los productos que componen los insumos necesarios para la producción no disponen de parámetros exclusivos o específicos que sólo pudiesen ser suministrados por unos pocos proveedores. De esta manera los insumos se encuentran disponibles en el mercado y son ofrecidos por diferentes empresas. Entre los productos más destacados se mencionan los detergentes, suavizantes, productos químicos, artículos de limpieza, guantes y artículos de protección para el personal, materiales de embalaje, agua y electricidad.

Los proveedores de agua y energía serán los mismos que la empresa actualmente utiliza para sus procesos productivos que no presentan riesgos de suministro. La empresa utiliza grandes cantidades de agua diariamente dado que el proceso productivo de la empresa se compone de elaboración de comidas pero al mismo tiempo debe lavar todos los elementos reutilizables que se entregan junto con las comidas: bandejas, gavetas plásticas, porcelana, bowls, vasos, tazas, cubiertos y demás productos reutilizables.

El Cliente

Los clientes a los cuales está orientado el servicio son todas aquellas compañías aéreas para las cuales Gate Gourmet provee sus tradicionales servicios de alimentos y logística. A estos clientes se les ofrecerá el nuevo servicio de lavandería con las diversas ventajas asociadas

En la estrategia global de la empresa no se encuentra incluido el objetivo de dedicarse a negocios que estén fuera de su negocio central (core business), con lo cual el servicio de lavandería estará orientado en primera medida a clientes aeronáuticos.

Para el caso que hubiese capacidades ociosas en el proceso productivo de lavado, se podrá analizar la posibilidad de prestar servicios para otros clientes de la región como el caso de hoteles, restaurants e industrias.

Necesidad detectada en los clientes

Calidad del servicio

La calidad de los productos suministrados por las lavanderías industriales frecuentemente se encuentra fuera de los estándares de calidad estipulados por los clientes aeronáuticos.

Esto se fundamenta sobre observaciones y reportes realizados por las compañías aéreas demostrando que en numerosas ocasiones los productos entregados por las lavanderías se encuentran arrugados, con falta de limpieza e higiene, con faltantes de material y entregas fuera de horario.

Estos problemas de calidad fueron registrados durante los últimos tres años constituyendo un problema sostenido y constante a lo largo del tiempo.

En relación a los tiempos de entregas de los productos, los mismos se encuentran principalmente relacionados a la logística necesaria para la recolección y entrega de los pedidos.

Gate Gourmet se encarga de descargar y abastecer los productos de los aviones, incluyendo los productos que reciben tratamiento de lavandería. Estos productos son trasladados desde los aeropuertos hasta las fábricas de Gate Gourmet, y desde ahí, las lavanderías retiran el material para ser lavado y retornado posteriormente.

Las lavanderías realizan diversas entregas diarias a las fábricas de Gate Gourmet alineadas con las salidas de los vuelos.

Esta cadena logística genera una alta necesidad de puntualidad en todos los involucrados para cumplir con los horarios de entregas de materiales, que muchas veces no es logrado por las lavanderías industriales.

Asimismo existen factores que contribuyen a agregar complejidad y dificultades al actual proceso de entregas:

- Bajos niveles de inventarios de seguridad: las compañías aéreas disponen de procedimientos que no permiten entregar elevados volúmenes de stock de seguridad a Gate Gourmet, aumentando así la dependencia en los tiempos productivos y de entregas de las empresas de lavandería.
- Tránsito: por cuestiones de infraestructura, existen grandes inconvenientes de tránsito y saturación de rutas generando demoras en las entregas, especialmente en algunos horarios del día.
- Fluctuaciones de arribos y salidas de los aviones: es común las variaciones en los horarios de llegadas y salidas de vuelos con impacto directo en cadena logística.

Todos los puntos mencionados contribuyen a afectar en forma negativa la calidad del servicio a través de entregas fuera de horario por parte de las lavanderías, con posibilidad de atrasar las entregas finales a los vuelos de las compañías aéreas.

Es importante destacar que las lavanderías atienden diversos clientes en la región además de Gate Gourmet, y la mayoría de los cuales no disponen de las mismas exigencias de horarios de entregas de productos.

Solución integrada

En base a la profunda experiencia de Gate Gourmet en la industria de airline catering, se destaca la necesidad de los clientes aeronáuticos de obtener soluciones integradas para su negocio. El cliente se beneficia de estas soluciones que les permiten obtener productos y servicios que atienden a la mayor cantidad de necesidades.

Con el objeto de comprender mejor estos conceptos se citan los ejemplos en otras unidades de Gate Gourmet en el mundo que además de proveer los tradicionales servicios de comidas y logística, proveen servicios de materiales de lectura (diarios, magazines), duty free, florería, videoteca, y demás servicios vinculados a la industria aeronáutica y de transporte.

Investigación de mercado

Gate Gourmet realiza investigaciones de mercado en relación a las compañías aéreas que operan en los aeropuertos de Sao Paulo y Rio de Janeiro, como así también en el resto de los principales aeropuertos de Brasil.

De la misma manera se investigan las nuevas empresas aéreas en el mercado que potencialmente pudieran ser atendidas, y los niveles de satisfacción de los clientes atendidos por los competidores.

Para poder identificar las compañías aéreas que actualmente operan en los aeropuertos mencionados, se obtienen informaciones a través de los mismos aeropuertos mediante contacto directo o en el site oficial de los aeropuertos donde figuran los horarios de vuelos y las compañías aéreas.

Con el objeto de conocer la cantidad de vuelos de las compañías aéreas se consulta en el aeropuerto o mediante contacto con las agencias comerciales de las empresas aéreas. Estas empresas informan las cantidades de vuelos realizados por las compañías aéreas y los horarios de los mismos.

En el caso de nuevas empresas ingresantes en el mercado o potenciales ingresantes, se realizan búsquedas en internet en los principales diarios del país, o través de la investigación de compañías aéreas que hayan abierto agencias comerciales en la ciudad de Sao Paulo o Río de Janeiro, o dentro de los aeropuertos.

Para poder medir el nivel de satisfacción de los clientes aeronáuticos con los servicios de lavandería de los competidores se realizan consultas directas a estas empresas. En el caso de los clientes que Gate Gourmet provee servicios de catering, las consultas se realizan en forma personal o mediante reportes durante las auditorías de estas empresas o durante presentaciones de menús.

En el caso de empresas no atendidas por Gate Gourmet en lo que refiere a catering, se realizan consultas telefónicas y contacto con los account managers de estas empresas para realizar consultas en referencia a niveles de satisfacción de servicios.

En el Anexo 5 se detallan los resultados de la investigación en cuanto a las compañías aéreas que operan en Río de Janeiro y Sao Paulo y las cantidades de vuelos semanales.

Los potenciales nuevos ingresantes al mercado en los próximos años se componen de Air Berlin, Egypt Air, Qantas, Austrian Airlines, Philippines Airlines.

Luego de la investigación de satisfacción se concluye que el 86% del mercado no está satisfecho con la calidad del servicio de lavandería ofrecidos por los actuales proveedores siendo que en los últimos años tuvieron problemas con la calidad del servicio ofrecido por los competidores.

Segmentación de clientes

Con el objeto de realizar una segmentación efectiva, se clasificarán los clientes teniendo en cuenta el origen de las compañías aéreas y el tamaño de las mismas.

Se podrían incluir más factores a ser tenidos en cuenta en la segmentación como por ejemplo: destinos de los vuelos que salen de los aeropuertos de Sao Paulo y Rio de Janeiro, antigüedad de las compañías aéreas, edad promedio de la flota de aviones, cantidad de destinos atendidos globalmente, precio de billetes por km recorridos. Esto dividiría cada categoría en forma sustancial impidiendo abocar esfuerzos de marketing para atender cada segmento específico. Es por este motivo, y dado que son menos de 50 compañías las que operan en Brasil, que se decide tomar el origen y el tamaño de las aerolíneas para segmentar el mercado.

Teniendo en cuenta el origen de los clientes, las compañías aéreas pueden clasificarse en Latino Americanas, Europeas-Africanas, Norte americanas, Árabes y Asiáticas-Oceanía. Los perfiles y características de las compañías aéreas se encuentran estrechamente vinculados a los orígenes de las mismas.

El tamaño de los clientes se define por la capacidad de carga de pasajeros de estas compañías aéreas. Existe un indicador ASKs (Available seat kilometers) que permite medir la capacidad de carga de pasajeros de una aerolínea. Este indicador surge de multiplicar la cantidad de asientos disponibles para venta por el número de kilómetros volados. Por ejemplo, una aeronave con 300 asientos disponibles para la venta, volando a 1.000 kilómetros, generaría 300.000 ASKs por ese vuelo). La lista de empresas surge de la información obtenida de Innovata (fuente de información de vuelos). De esta manera se clasificarán las primeras 20 empresas como “Grandes”, las siguientes 30 “Medias”, y el resto “Pequeñas”.

Composición de clientes

En la tabla siguiente se muestra el resumen de la composición de clientes atendidos por Gate Gourmet en las unidades de Sao Paulo y Rio de Janeiro basados en la segmentación descrita anteriormente:

Origen de la aerolínea	Tamaño	Promedio de vuelos semanales	Ratio	Grupo
Europea-Africa	Pequeña	18	5%	1
Europea-Africa	Media	50	14%	2
Latino America	Pequeña	81	23%	3
Latino America	Media	58	17%	4
Norte america	Grande	84	24%	5
Países árabes	Grande	54	15%	6
Países asiáticos y Oceanía	Grande	8	2%	7

Los clientes que componen cada categoría actualmente son los siguientes:

Grupo 1 (5%): Air Europa, South African Airway

Grupo 2 (14%): Alitalia, Iberia, Swiss

Grupo 3 (23%): Aerolineas Argentina, Aeromexico, Avianca, Avianca Brasil, Taca Intl Airlines, TAME

Grupo 4 (17%): LAN Airlines, TAM Linhas Aereas

Grupo 5 (24%): Delta Air Lines, American Airlines

Grupo 6 (15%): Emirates Airlines, Qatar Airways, Turkish Airlines

Grupo 7 (2%): Korean Air Lines, Singapore Airlines

Como resultado se consiguen generar segmentos de clientes que permiten justificar esfuerzos de comercialización para cada categoría y con perfiles específicos a ser atendidos.

El Consumidor

Perfil del consumidor

Los consumidores se componen de los pasajeros aéreos que utilizarán los productos que recibieron tratamiento de lavandería.

Existe una diferencia entre el consumidor y el cliente dado que las compañías aéreas actúan como clientes realizando contratos con Gate Gourmet para la provisión de los servicios de lavandería, y siendo que el consumidor de los productos es el pasajero de los vuelos.

Estos consumidores son personas de clase media alta, nivel ABC1+C2, de ambos sexos, con mínimo de educación secundaria completa, edad entre 5 a 70 años, racionales, que disfrutan de viajar, la comodidad, seguridad y confort al momento de emprender un viaje.

Necesidad detectada en los consumidores

- Comodidad y confort al momento de realizar un viaje en avión
- Limpieza e higiene de los productos recibidos que ya fueron utilizados por otros pasajeros en otros vuelos
- Consumo de productos que atiendan las normas de seguridad
- Disponibilidad y variedad de productos ofrecidos por la aerolínea
- Tamaños adecuados de productos, posibilitando la utilización de los mismos con facilidad
- Cumplimiento de las expectativas de valor esperadas y vinculadas al precio del ticket pagado
- Necesidad de entretenimiento y distracción durante el viaje. Especialmente en los viajes de larga distancia o con varias escalas intermedias.
- Necesidad de cuidado y protección durante un viaje que para muchos pasajeros reviste de peligroso o al menos ciertamente inseguro. Estos sentimientos basados en factores como accidentes, desapariciones de aeronaves o atentados ocurridos durante las últimas décadas

A continuación se detallan las distintas necesidades de los consumidores en función de la pirámide de Maslow.

Clasificación según la pirámide de Maslow	Necesidades satisfechas por el servicio de lavandería de Gate Gourmet
Necesidades de autorrealización	Mediante el consumo de productos exclusivos que sólo son entregados en algunas categorías de

(autodesarrollo y realización)	pasajeros y vuelos específicos, se permite lograr la realización del cliente que ha conseguido el máximo estándar posible en servicios otorgados por las compañías aéreas.
Necesidades de estimación (autoestimación, aceptación estatus)	Los productos que reciben un proceso de lavandería, son sólo ofrecidos en ciertos tipos de viajes y categorías de pasajeros (por ejemplo primera clase, clase ejecutiva y económica Premium); contribuyendo a promover el sentimiento de autoestima y status del consumidor. Estos servicios están asociados a categorías de pasajeros, diferenciando a unos de otros y permitiendo un reconocimiento frente a pares.
Necesidades sociales (sentido de pertenencia, amor)	Los productos contribuyen al sentimiento de inclusión. Las personas que realizan ciertos tipos de viajes, que disfrutan de una experiencia de viaje y utilización de productos que pudiera ser compartida con otras personas de un determinado grupo social. Esto genera un sentimiento de pertenencia en esos grupos.
Necesidades de seguridad (seguridad, protección)	Los productos entregados al pasajero permiten contribuir al sentimiento de protección y seguridad durante el viaje. Principalmente a través de sentirse cuidado y atendido por la aerolínea en la cual realiza el viaje. El pasajero requiere y demanda de un trato diferencial y cuidadoso dado que en todo momento la persona se encuentra en un viaje frecuentemente considerado como riesgoso, especialmente vinculado a situaciones acontecidas en los últimos tiempos.
Necesidades fisiológicas (hambre, sed, dormir)	El consumidor dispone de la necesidad de dormir y descansar durante los viajes, así como también de

	higiene y limpieza durante el viaje.
--	--------------------------------------

Hábito de uso

Los productos son de consumo individual y personal, y sólo ofrecidos durante viajes que disponen de ciertas características de distancia, tipo de aerolínea y categoría de pasajero.

Se mencionan como ejemplos las mantas y almohadas que son utilizados en viajes de más de 3 horas de vuelo, o servilletas de tela que son entregadas junto a las comidas o almuerzos en cabinas de primera clase o ejecutiva. Estos servicios varían entre las compañías aéreas.

Consumidor - Segmentación

La segmentación se encuentra definida por aspectos culturales, sociales, personales y psicológicos. Una manera de realizar la segmentación de los consumidores es en base al tipo de categoría en el que el pasajero frecuenta viajar. De ahí surgen 4 tipos de segmentos:

Primera clase: personas de alto poder adquisitivo que desean diferenciarse del resto de los pasajeros con un trato exclusivo y preferencial. Puede estar compuesto por personas que realizan viajes de placer o ejecutivos de alto nivel que disponen de jerarquía suficiente en sus empresas para ser incluidos en esta categoría.

El placer del viaje comienza desde antes de abordar la aeronave, permitiendo una experiencia más completa.

Clase Ejecutiva: personas que vuelan frecuentemente por cuestiones laborales, que disponen de posiciones medias-altas en sus respectivas empresas. También pueden entrar dentro de esta categoría las personas con alto poder adquisitivo que disfruten de la comodidad durante sus viajes de placer.

En forma similar que en primera clase los beneficios son marcados desde antes de abordar el vuelo.

Clase Económica Premium: personas que están dispuestas a pagar un valor mayor en su ticket de avión con el objeto de recibir en contrapartida un mayor valor agregado en su viaje percibido a través de un mejor servicio y mayor espacio en la aeronave.

Clase Económica: personas cuya racionalidad económica financiera justifica realizar viajes en la menor de las categorías, sacrificando algunos beneficios que solo son otorgados en las demás categorías. También se encuentran incluidos en esta categoría los empleados de empresas cuyas posiciones no permiten entrar dentro de las otras categorías.

Consumidor - Investigación

El objetivo de la investigación de mercado será confirmar los problemas de calidad y servicio de los productos provistos por las lavanderías industriales a las compañías aéreas.

La hipótesis de lanzamiento es que los consumidores requerirán algún cambio o acción pertinente por parte de la compañía aérea para hacer frente a estos problemas con objeto de mejorar sus experiencias de vuelo. De ahí se intentará potenciar la necesidad de las aerolíneas de reemplazar los proveedores actuales de estos productos.

Datos a encuestar (entrevista semiestructurada)

Destino del vuelo, aerolínea, sexo, edad, educación, ocupación, sector, localización del domicilio, motivo del viaje, frecuencia de viajes, faltante y disponibilidad de mantas, almohadas, toallas, calidad de estos productos (nuevos, viejos, sucios, limpios), y otros comentarios o recomendaciones respecto a estos productos.

En la encuesta se comunicará el concepto de “mejorar la calidad del servicio a bordo y experiencias de viaje en los productos reutilizables que reciben tratamiento de lavandería”.

El objetivo de la encuesta consiste en manifestar la percepción del consumidor de los productos de lavandería, para poder mostrar a las aerolíneas las oportunidades de mejoras mediante la contratación de un nuevo proveedor para

estos servicios. De la misma manera permitirá ayudar a comprender las expectativas de los consumidores en relación a los servicios. La empresa Gate Gourmet conoce los problemas suscitados por estar completamente vinculado a los servicios de a bordo, pero la encuesta contribuirá a reducir la incertidumbre y confirmar informaciones.

Los problemas de faltantes de productos son conocidos por las aerolíneas dado que estas empresas reciben los materiales finales, pero lo más destacado e interesante son las opiniones del consumidor en relación al servicio.

Para esta investigación se utilizarán métodos cuantitativos con un muestreo aleatorio estratificado de 1000 casos del grupo objetivo.

El estudio buscare no solo reducir la incertidumbre, sino además ser capaz de influir en las decisiones posteriores y señalar posibles cursos de acción.²

Estimación de la Demanda

El total de demanda en cantidad de vuelos en los aeropuertos de Guarulhos Sao Paulo y Rio de Janeiro Galeão, se compone de la siguiente manera:

Com Río Servair: 19%, Gate Gourmet: 35%, LSG Lufthansa Sky Chefs: 46%

El total de vuelos semanales en estos dos aeropuertos es de 1008 vuelos.

Para poder comparar los diferentes tipos de vuelos se utiliza el sistema de LHEQ (long haul equivalent – equivalente de vuelos de larga distancia). Este sistema permite homologar los vuelos, y se fundamenta en la relación entre facturación y distancia recorrida. Cuanto mayor es la distancia a volar por una aeronave, mayores son los consumos y valores de comidas, bebidas y productos de lavandería.

Este sistema se construye en forma empírica y en base a la recolección de datos históricos, determinando que los vuelos de rutas nacionales o domésticas deberán

² Dvoskin, Roberto. 2004. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Ediciones Granica

considerarse como 10% de un LHEQ. Los vuelos de rutas entre países o regionales, deberán considerarse como 50% de un LHEQ, y los vuelos intercontinentales o de larga distancia deberán considerarse como 100% de un LHEQ.

Esta regla permite comparar vuelos de diferentes compañías aéreas, con distintos destinos, rutas, tamaños de avión y cantidades de pasajeros.

Por ejemplo un vuelo Sao Paulo-Recife o Buenos Aires-Córdoba varía significativamente en relación a un vuelo Buenos Aires-Frankfurt en cantidad de pasajeros, cantidad y calidad de productos y servicios ofrecidos.

Aplicando el sistema descripto, la cantidad de vuelos suma un total de 1008 LHEQ semanales. La demanda total en vuelos se muestra en el cuadro del Anexo 6.

Sobre la base de datos históricos de evolución de tráfico de pasajeros en los aeropuertos de Sao Paulo y Río de Janeiro desde el año 2005, se obtiene una media de crecimiento anual del 13.5% (ver Anexo 7).

A partir de este punto se puede estimar la evolución anual de vuelos que figura en el Anexo 8.

Para el caso que se quisiera estimar la demanda de comidas y bebidas se debería tener en cuenta la cantidad de pasajeros en cada vuelo. Esta cantidad varía en cada vuelo de acuerdo a un porcentaje de abordaje y las empresas de catering facturan de acuerdo a estas cantidades de pasajeros.

Para el caso de los productos de lavandería, los servicios se venden considerando los vuelos llenos. Esto quiere decir que el servicio de lavandería no depende de la cantidad de pasajeros sino que depende de la cantidad de vuelos considerados con capacidad máxima de abordaje.

El segundo paso en el cálculo de demanda consiste en estimar la demanda en función de la cantidad de kilos de producto a ser lavados. Se estima que un vuelo LHEQ dispone en promedio de 900 productos que reciben un tratamiento de lavandería. Estos productos se componen de fundas de almohadas, mantas, servilletas, toallas, cubre bandejas, fundas para asientos, entre otros.

El peso total de estas 900 unidades en un vuelo representativo LHEQ es de 185 kilogramos. De esta manera se puede traducir la demanda mensual y anual proyectada en función de los kilos a ser procesados dentro de la lavandería en Gate Gourmet.

1 vuelo LHEQ = 220 pasajeros = 185 kilogramos de productos de lavandería

En el cuadro del Anexo 9 se presenta la demanda en kilogramos.

Para terminar de completar el análisis, se describirán situaciones que pudieran modificar el market share de cada proveedor y la estimación de demanda:

- Provisión de servicio de lavandería para clientes aeronáuticos atendidos actualmente por algunos de los competidores del segmento de airline catering
- Pérdida de clientes actuales que comiencen a ser atendidos por los competidores
- Nuevos clientes que pudieran aparecer en el mercado. Compañías aéreas que comiencen a incluir en sus rutas a Sao Paulo o Rio de Janeiro.

Estos factores son difíciles de pronosticar y mensurar dado que son el producto de acciones comerciales locales y globales, e influenciados por situaciones macroeconómicas y vinculadas al turismo.

Todo el modelo anterior fue concebido en la premisa que los clientes de Gate Gourmet serán atendidos en su totalidad con el servicio de lavandería. Para poder lograr esta situación, se desarrollará un crecimiento progresivo de conquista de clientes ofreciendo el servicio a los distintos clientes que actualmente se les ofrece y provee el servicio de comidas. Este crecimiento será sustentado sobre la oferta de un mejor servicio y calidad de producto en comparación a las lavanderías industriales regionales.

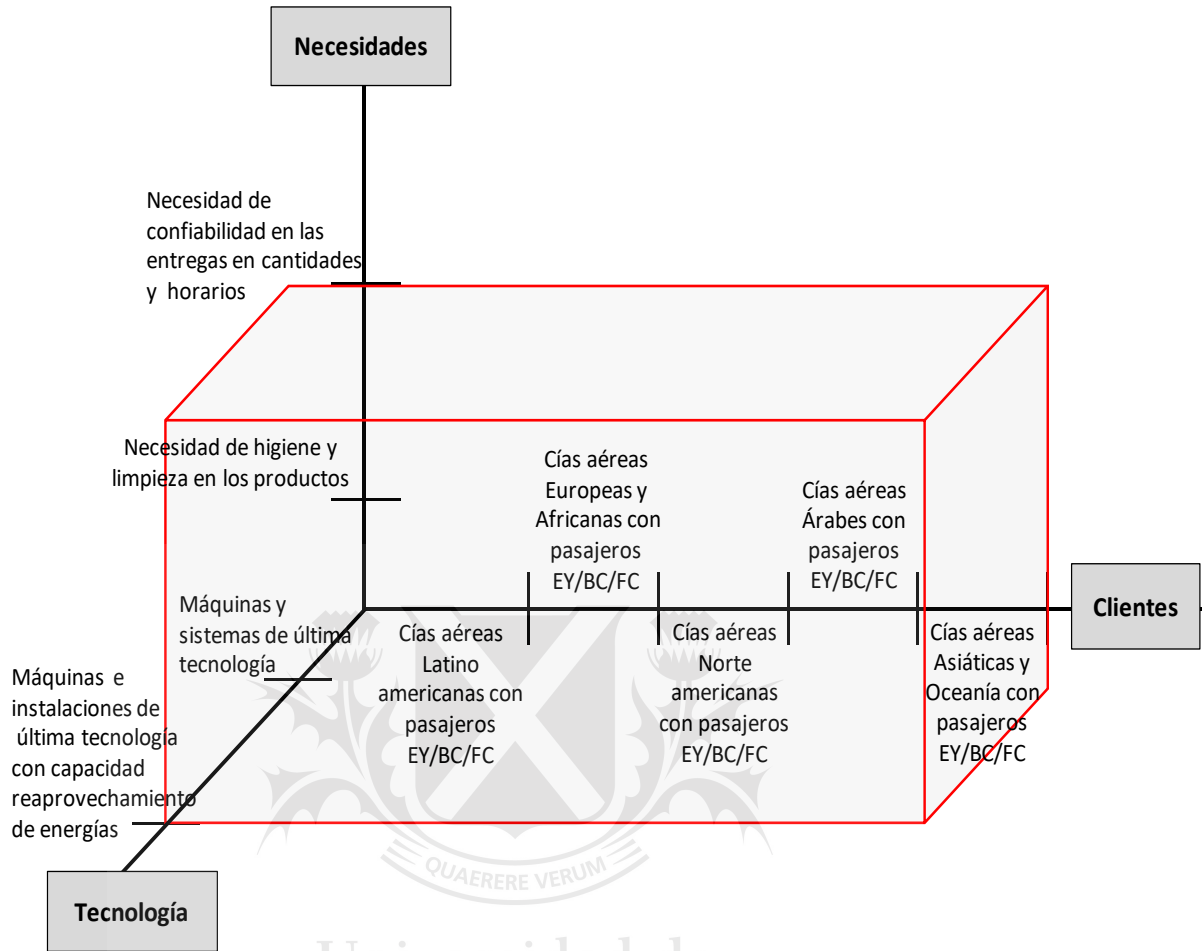
5. Análisis Estratégico

En el presente capítulo se aplicarán diferentes herramientas conceptuales que permitirán definir la estrategia a ser adoptada en el presente Plan de Marketing para el lanzamiento del nuevo servicio de lavandería.

Definición del Negocio

El negocio será definido en sus tres dimensiones:

- a. La función cliente, “qué necesidad será satisfecha”: los productos de lavandería Gate Gourmet permitirán satisfacer la necesidad de calidad de producto y servicio al momento no satisfecha en su totalidad por los productos de la competencia.
- b. El consumo de clientes, “quién será atendido”: el grupo target se compone de compañías aéreas que operan sus vuelos en los aeropuertos de Río de Janeiro y Sao Paulo, y cuyos pasajeros “consumidores” de los productos de lavandería se componen de personas de clase media alta, nivel ABC1+C2, de ambos sexos, con mínimo de educación secundaria completa, edad entre 5 a 70 años, racionales, que disfrutan de viajar, y la comodidad, seguridad y confort al momento de realizar el viaje.
- c. Las alternativas tecnológicas, “cómo van a ser satisfechas las necesidades de los clientes”: se desarrollará un servicio mejorado de limpieza y calidad de atendimento mediante maquinarias y equipamientos de última tecnología, pero fundamentalmente mediante una gestión de servicio sustentado en los estándares de calidad globales de Gate Gourmet.



El Rol del Producto a Lanzar en la Compañía

El servicio de lavandería es un servicio complementario a los servicios prestados actualmente por Gate Gourmet en Brasil. La empresa tiene su origen y expertise en la producción de comidas y logística para entrega de estos productos.

Este nuevo servicio es una oportunidad de negocio que permite brindar un servicio más completo a los clientes generando una ventaja competitiva frente a los competidores catering logrando también aumentar la facturación de la empresa. Se utiliza como referencia a Levitt³ al intentar direccionar la empresa Gate

³ Levitt, Theodore. 1972. La Miopía del Marketing. La Organización orientada hacia el Marketing. Harvard Business Review

Gourmet Brasil no como una proveedora de comidas y bebidas, sino como empresa proveedora de soluciones completas para las compañías aéreas.

Este servicio representará un 7% sobre el total de ventas de la empresa en Brasil.

Un beneficio adicional que pudiera ser implementado en la lavandería para el caso de ociosidades productivas o caídas de demanda, es la posibilidad de lavar los uniformes de los empleados de Gate Gourmet internamente y que actualmente son lavados por otras empresas externas. Esto es importante de destacar dado que las características del negocio generan una alta frecuencia de lavado de uniformes generando elevados costos que podrían ser reducidos mediante una lavandería propia.

Estrategia genérica de Porter

En base a las estrategias desarrolladas por Porter de diferenciación, liderazgo general en costos y enfoque o alta segmentación, se adoptará la estrategia de *diferenciación*. Esta estrategia surge como consecuencia del estudio de la cadena de valor que permite generar la diferenciación.

El objetivo es desarrollar un nuevo servicio de lavandería que atienda los estándares de calidad de los clientes aeronáuticos generando una precepción de exclusividad en la oferta brindada al mercado. La estrategia de diferenciación se centra en crear y ofrecer un producto único.

Esta diferenciación se sustenta sobre productos en óptimas condiciones de presentación, limpieza e higiene, entregas puntuales, entregadas con cantidades correctas de materiales, reportes con índices de satisfacción de clientes, auditorías y visitas a las plantas de producción por parte de los clientes, y utilización de sistemas y tecnologías vigentes en Gate Gourmet que puedan ser aplicadas a los procesos de lavandería para facturación, control de producción, emisión de pedidos, procesos de entrega, y mediante procesos productivos con maquinarias de última tecnología en el mercado.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Se ha tenido en cuenta la perspectiva de análisis planteada por Porter, “Las 5 Fuerzas”; con el objeto de identificar factores que afectan a la intensidad de la competencia:

- 1) **Amenaza de entrantes potenciales:** ante la amenaza de ingreso de competidores potenciales existen diferentes barreras de entrada que posee la empresa. Las principales barreras son los contratos locales y globales, y el vínculo estrecho con los clientes aeronáuticos que atiende Gate Gourmet y que genera una preferencia ante cualquier otra empresa de catering aéreo que quisiese proveer el servicio de lavandería, o las lavanderías industriales dispuestas a capturar los clientes de Gate Gourmet.

Complementando lo anterior, existe una barrera de costo relacionado al transporte de productos. En el caso de las lavanderías industriales, las mismas disponen de una desventaja logística que influye en sus costos. Gate Gourmet dentro de su negocio está encargado de descargar el material que llega en los vuelos y abastecer el nuevo material. El servicio de lavandería no requerirá de transporte adicional diferenciándose de la situación de las lavanderías industriales que necesitan una logística adicional para buscar y retirar el material.

Otras barreras son las tecnologías e inversión necesaria para desarrollar una lavandería industrial y los niveles de calidad deseados por los clientes aeronáuticos. Lo anterior muestra que esto no es una gran amenaza.

- 2) **Nivel de rivalidad entre las empresas existentes:** por el lado de los competidores en el mercado de airline catering, el mismo se concentra en tres competidores, dos de gran tamaño y uno de menor tamaño en el segmento. Existe una alta rivalidad entre las empresas fundamentalmente por precio y calidad del servicio provisto. A pesar de esto el mercado se mantiene estable dado que en el momento que una empresa perdiese

algunos de sus principales clientes inmediatamente saldría a capturar clientes de la competencia esencialmente utilizando la variable precio. Esto se fundamenta en que el mercado se compone de un número máximo de 50 compañías aéreas volando en los aeropuertos de Sao Paulo y Rio de Janeiro, y siendo que el 75% total de vuelos se concentra en 20 compañías. Si uno de los clientes perdiera algunos de estos clientes, generaría grandes pérdidas de ventas provocando una urgencia de recuperar mercado aun sacrificando la variable precio.

También se destacan las fuertes barreras de salida relacionadas a los activos especializados que son utilizados durante el proceso productivo y que atienden a este nicho de mercado. Los camiones, las maquinarias y los equipamientos tienen características específicas para el negocio.

Por el otro lado se debe analizar la competencia con las lavanderías industriales. Existe un reducido número de lavanderías industriales que aparecen como competidores (dos en Sao Paulo y dos en Río de Janeiro), y esto se debe a que las mismas requieren de alta capacidad de producción además de una localización próxima a los clientes como consecuencia de las logísticas necesarias para envío y recibo de pedidos. Estas empresas disponen de otros clientes como hospitales, hoteles, comedores, fuera de los clientes aeronáuticos y con menores niveles de exigencias en cuanto a tiempos para la entrega de los productos.

Por estos motivos la rivalidad entre las empresas no representa una gran amenaza.

- 3) **Amenaza de los productos sustitutos:** la amenaza originada en productos sustitutos ofrecidos a menores precios basados en nuevas tecnologías y sistemas de lavado que permitan optimizar procesos y reducir costos de producción, podrá ser minimizado al adquirir máquinas de última tecnología para el lavado de los productos.

La mayor amenaza de productos sustitutos está vinculada a cambios que realizan las compañías aéreas en los servicios otorgados a los pasajeros. Principalmente en el reemplazo de materiales reutilizables por materiales descartables.

Por ejemplo el reemplazo de un cubre-bandeja que precisa de lavado por un cubre-bandeja de papel descartable, o servilletas de tela reemplazadas por servilletas de papel. Como consecuencia de esto, existe una amenaza de productos sustitutos.

- 4) **Poder de negociación de los compradores:** como resultado de la alta cantidad de vuelos concentrados en pocas compañías aéreas, se genera una situación desfavorable de negociación para Gate Gourmet.

Sumado a lo anterior, el negocio de lavandería fue definido como complementario frente al negocio central de venta de comidas y bebidas, profundizando las condiciones desfavorables de negociación para Gate Gourmet en temas de lavandería y elevando así el poder de negociación de los compradores.

También se destaca la diferencia de tamaño económico de las compañías aéreas frente a Gate Gourmet otorgando mayor poder para exigir bajas de precios o beneficios especiales. Por estas razones se define como alto el poder de negociación de los compradores.

- 5) **Poder de negociación de los proveedores:** el poder de los proveedores se ve reducido por la posibilidad de cambiar de proveedores a un bajo costo.

Los productos adquiridos no poseen una alta complejidad, tecnología o diferenciación que generen una dependencia con los proveedores, y que impidan ser adquiridos de otros proveedores (detergente, agua, químicos, etc.).

Matriz FODA – Matriz de Desarrollo (Ansoff)

A continuación se desarrolla el análisis FODA para los competidores de airline catering que pudieran instalar lavanderías propias, y a continuación se realizará el análisis para las lavanderías industriales.

En ambos casos se tendrá en cuenta el plano externo e interno que afecta a la empresa en relación al servicio de lavandería. Dentro del plano interno se definen factores que pudieran actuar como “Oportunidades” o “Amenazas”, y en el plano externo factores que pudieran actuar como “Fortalezas” o “Debilidades”. Cada una de las variables se evalúa frente a una escala de -5 a 5.

Luego del análisis se concluye que el servicio de lavandería se encuentra en una posición favorable de “Oportunidad” en el plano externo para lanzar el nuevo servicio con una situación de “Debilidad” en el plano interno.

En el cuadro siguiente se muestran los factores analizados en relación a lavanderías que potencialmente pudieran ser instaladas en las empresas que compiten en servicios de airline catering.

Análisis de Factores en el Plano Externo e Interno:

PLANO EXTERNO

Factores indentificados	O / A	Puntaje [-5;5]	Ponderación
Fuerte y mayoritaria presencia de LSG en el mercado Brasil con Network y contratos globales	A	-2	20%
Competidores de airline catering sin lavanderías propias (curva de aprendizaje)	O	4	20%
Elevado nivel de inversiones en renovaciones de edificio y maquinarias de los competidores	A	-1	6%
Entrada y crecimiento del nuevo competidor SERVAIR	A	-1	10%
Clientes de los competidores disconformes con temas de calidad y manejo de inventarios	O	4	20%
Problemas de rotación de personal. Para el caso de nuevos entrantes falta de experiencia acumulada	O	3	10%
Contexto económico de corto plazo en Brasil	A	-1	7%
Contexto económico de mediano plazo en Brasil	O	2	7%

100%

Suma ponderada

1,41

PLANO INTERNO

Factores indentificados	F / D	Puntaje [-5;5]	Ponderación
Altos niveles de calidad y servicio en el negocio central de la empresa	F	2	25%
Nuevas inversiones en edificios y maquinarias	F	2	15%
Inversión creciente pero paulatina en camiones para transporte y renovación de flota	D	-2	10%
Baja rotación y ausentismo de los empleados	F	2	10%
Falta de oferta de servicios complementarios a comidas y bebidas	D	-5	20%
Experiencia en servicio de lavandería en otras unidades de Latino América como referencia	F	2	10%
Más débiles en relacionamiento internacional comparado al mayor competidor	D	-2	8%
Espacio para mejoras en temas de planeamiento operacional diario	D	-1	2%

100%

Suma ponderada

-0,18

En el cuadro siguiente se muestran los detalles de la clasificación y los factores analizados en relación a la lavandería de Gate Gourmet frente a las lavanderías industriales.

PLANO EXTERNO

Factores indentificados	O / A	Puntaje [-5;5]	Ponderación
Problemas de calidad en del servicio ofrecido por las lavanderías industriales	O	3	20%
Logística para búsqueda y retiro de productos	O	4	25%
Diversidad de clientes	A	-2	5%
Conocimiento y expertise en la industria específica	A	-2	15%
Condiciones de inversión menores que Gate Gourmet por volumen del negocio	O	2	10%
Contexto económico de corto plazo en Brasil	A	-1	5%
Contexto económico de mediano plazo en Brasil	O	2	5%
Altos niveles de ausertismo del personal	O	2	15%

100%**Suma ponderada****1,75****PLANO INTERNO**

Factores indentificados	F / D	Puntaje [-5;5]	Ponderación
Altos niveles de calidad y servicio en el negocio central de la empresa	F	3	10%
Nuevas inversiones en edificio y maquinarias	F	2	20%
Inversión creciente pero paulatina en camiones para transporte y renovación de flota	D	-2	15%
Baja rotación y ausentismo de los empleados	F	2	15%
Experiencia en servicio de lavandería en otras unidades de Latino América como referencia	F	2	5%
Falta de variedad de clientes. Negocio orientados sólo a compañías aéreas	D	-4	30%
Falta de conocimiento específico en procesos de lavandería (curva de aprendizaje)	D	-3	15%

110%**Suma ponderada****-0,85**

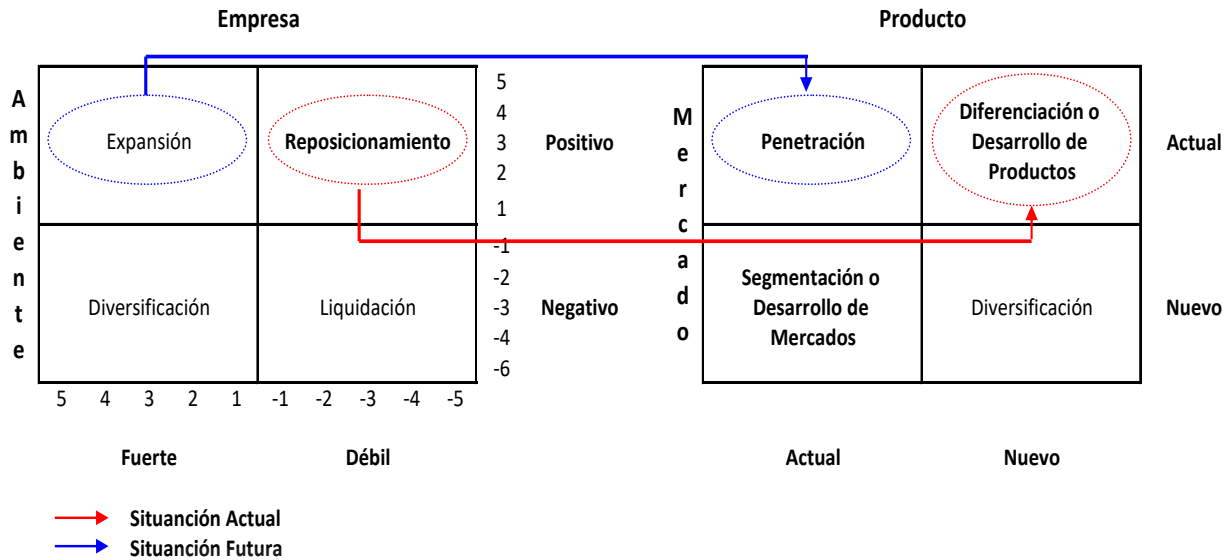
A continuación se ubica la empresa dentro de la Matriz FODA en base a los puntajes de las escalas, indicando que se debería seguir con una estrategia de **reposicionamiento**.

		Empresa	
A m b i e n t e	Expansión	Reposicionamiento	5
			4
			3 Positivo
			2
		1	
		-1	
		-2	
	Diversificación	Liquidación	-3 Negativo
			-4
			-5

Este resultado está alineado con el análisis efectuado en base a la matriz de desarrollo: ANSOFF. En base a un diagnóstico de **reposicionamiento** se deberán implementar productos nuevos en mercados actuales con una diferenciación o el desarrollo de nuevos productos o servicios.

Lo anterior concuerda con el lanzamiento del nuevo servicio de lavandería provisto por Gate Gourmet para el actual mercado de clientes aeronáuticos, permitiendo brindar soluciones más completas e integradas para los clientes. Esto se vincula con lo mencionado anteriormente y con la estrategia global de Gate Gourmet como parte de Gate Group cuya misión es “servir gente en movimiento” a través de un conjunto de empresas que brindan servicios desde la gestión de inventarios, hasta el desarrollo de productos o la seguridad en pista, pero todas relacionadas al negocio aeronáutico.

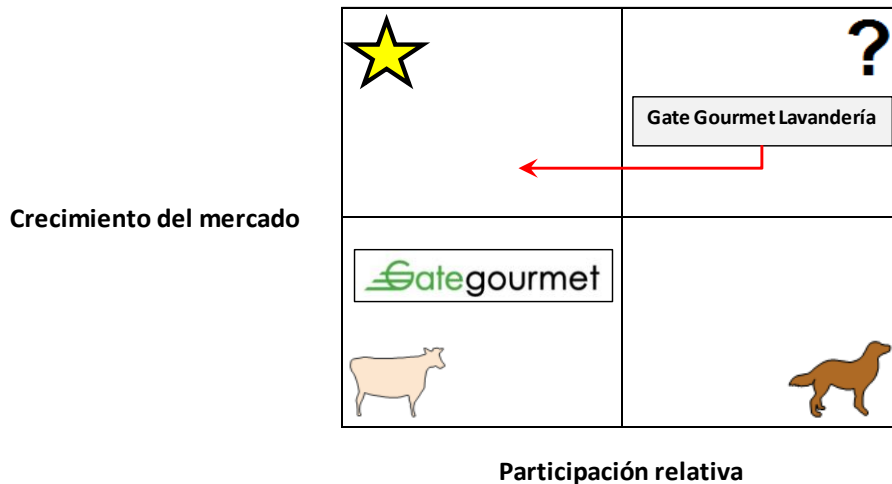
El plan a futuro, es poder llevar el negocio a un posicionamiento de **expansión** en la matriz FODA, con ventas de productos a todos los clientes actuales atendidos y la potencial captación de clientes de la competencia.



Análisis Estratégico de la Categoría de Productos – Matriz BCG

Los nuevos servicios de lavandería y los actuales servicios prestados por Gate Gourmet serán clasificados en base al marco teórico de la matriz BCG. Así es como se identifican los productos con necesidades de financiamiento y los que disponen de capacidad para generar los flujos de fondos necesarios para sustentar los desarrollos requeridos.

Por definición, se ubican los servicios de lavandería con “**signo de interrogación**”, demandantes de inversión. Como consecuencia del tamaño de inversión requerido y la dimensión de la lavandería frente a la facturación completa de la empresa, se garantiza que no generará riesgos financieros para la compañía. A continuación se consideran las etapas del ciclo de vida del producto a partir de la matriz del Boston Consulting Group (BCG).



Siguiendo el desarrollo del producto se espera alcanzar la etapa de “**estrella**” en el período de un año. Luego de captar toda la demanda de los clientes propios en el segundo año, y ya consolidadas las operaciones, se intentará abrir la posibilidad de atender los clientes aeronáuticos de la competencia (LSG y SERVAIR).

Durante la etapa de “interrogación” y con el objetivo de captar clientes se realizarán presentaciones en la unidad de Sao Paulo y Río de Janeiro para mostrar el nuevo servicio de lavandería y las ventajas comparativas del mismo frente a la competencia.

En la etapa de “estrella” y aprovechando las presentaciones de nuevos menús o durante auditorías de las compañías aéreas, se reforzarán los atributos de los productos de lavandería y los resultados de buena performance obtenidos hasta el momento para demostrar las características del servicio de lavandería y las ventajas comparativas en calidad de productos y logística.

6. Objetivos y Metas

Participación de mercado

El objetivo de participación de mercado consiste en atender todos los clientes a los cuales actualmente Gate Gourmet provee los servicios de comidas y bebidas. Este market share objetivo es de 35% del mercado total. Para alcanzar este valor se elabora un plan de dos años de crecimiento hasta consolidar las ventas de servicios de lavandería a todos los clientes con sus respectivos crecimientos anuales esperados.

El crecimiento se realizará en forma progresiva intentando captar los clientes con mayor cantidad de vuelos en las primeras etapas. Los grupos de clientes serán los siguientes:

1er semestre - Grupo 1: TAM Linhas Aereas

2do semestre - Grupo 2: American Airlines, Avianca Brasil, Delta Air Lines

3er semestre - Grupo 3: Emirates Airlines, Iberia, Alitalia, Qatar Airways, Turkish

4to semestre - Grupo 4: resto de los clientes de Gate Gourmet

Luego de dos años de operaciones con crecimiento sostenido, la empresa se encontrará en una situación favorable para ofrecer los servicios de lavandería a las compañías aéreas atendidas por los competidores. Este es el paso más crítico y difícil de conseguir como consecuencia de los contratos existentes entre las compañías aéreas y los competidores, que en algunos casos incluyen cláusulas específicas respecto a servicios fuera de airline catering como pudiera ser lavandería. En otros casos, la dificultad de conseguir estos clientes pudiera estar vinculada a estrategias comerciales de los competidores que intentarán evitar el crecimiento de Gate Gourmet.

Nivel de ventas en volúmenes y valores

Con el objeto de calcular los valores monetarios se utilizará el LHEQ como vuelo y unidad de referencia con cantidades de productos estandarizados. Esto permitirá reducir la complejidad del análisis y la estimación de niveles de venta dado que cada tipo de aeronave de cada compañía aérea dispone de rutas, cantidades de pasajeros y servicios diferentes.

El valor total del LHEQ será de \$848. Este valor se conforma de la siguiente manera:

Tipos de productos	Precios Unitarios	Unidades	Pesos Unitarios	Total Kg	Precio Total
Servilletas	\$ 0,43	35	0,045	1,6	\$ 15,02
Fundas asientos	\$ 0,65	50	0,017	0,9	\$ 32,69
Revestimiento de la bandeja	\$ 0,45	35	0,034	1,2	\$ 15,73
Toalla de carro	\$ 0,49	10	0,164	1,6	\$ 4,90
Toalla de mesa FC	\$ 0,00	-	0,126	-	-
Toalla de mesa	\$ 0,29	5	0,420	2,1	\$ 1,43
Almohada BC	\$ 0,20	35	0,107	3,7	\$ 7,15
funda de almohada BC	\$ 0,51	35	0,105	3,7	\$ 17,88
Almohada YC	\$ 0,20	220	0,107	23,5	\$ 44,95
funda de almohada YC	\$ 0,51	220	0,105	23,1	\$ 112,37
Cobertor	\$ 4,70	35	0,920	32,2	\$ 164,47
Mantas YC	\$ 1,96	220	0,414	91,1	\$ 431,51
		900		185	\$ 848

De esta manera se espera al término del primer año que la facturación sea de \$ 4.571.509, y al término del segundo año \$ 14.311.880.

En el cuadro del Anexo 10 se muestra la evolución y crecimiento detallado.

7. Marketing Operativo

Producto

Los productos a los cuales se les aplicarán los procesos de lavandería se componen de servilletas, fundas de asientos, revestimientos de bandejas, toallas de carros, toallas de mesas, almohadas BC (clase ejecutiva), fundas de almohadas BC (clase ejecutiva), almohadas YC (clase económica), fundas de almohadas YC, cobertores y mantas YC.

Estos productos podrán ser aumentados o modificados de acuerdo a las especificaciones de cada cliente.

Los principales atributos que caracterizarán a los servicios de lavandería y que permitirán generar una diferenciación y ventaja competitiva frente al resto de los oferentes en el mercado serán:

- Cumplimiento de estándares de limpieza, higiene, suavidad e imagen en los productos entregados
- Volúmenes y cantidades correctas en las entregas
- Suministros y entregas respetando los horarios preestablecidos
- Constante relevamiento y reportes de satisfacción de clientes,
- Posibilidad de visitas y auditorías a los procesos productivos por parte de los clientes, que ya son realizadas para el resto de los servicios de Gate Gourmet pero que también pudieran ser extensivas para los procesos de lavandería
- Utilización de sistemas y tecnologías vigentes en Gate Gourmet que pueden ser aplicadas a los procesos de lavandería para facturación, control de producción, emisión de pedidos, procesos de entrega
- Inversión en nuevas maquinarias de última tecnología y constantes adecuaciones e innovaciones para evitar el daño y desgaste de los productos con los continuos lavados.

Los embalajes y presentación de los productos estarán relacionados con las categorías de pasajeros, y serán definidos por las compañías aéreas. La empresa brindará asesoramiento en cuanto a opciones y alternativas para mejorar la presentación de los productos.

En el Anexo 11 se muestran algunos ejemplos de mantas, cobertores, servilletas y manteles. Se destacan los tipos de embalajes, la presentación y los stickers informativos.

El producto ofrecido generará en los consumidores una percepción de *Producto Aumentado/Agregado*⁴ mediante una mejor calidad de suavidad, perfume e higiene en los productos, y nunca un faltante u omisión de alguno de estos productos en los vuelos. Esta experiencia de los pasajeros permitirá generar y potenciar la **lealtad** de las compañías aéreas para comprar los productos de lavandería de Gate Gourmet.

Gate Gourmet es una empresa de mejora continua fundamentada en procesos de excelencia como GateOPEX (Operational Excellence) que contribuyen a buscar las mejores prácticas. Estas mejores prácticas locales, regionales y globales serán aplicadas a los productos de lavandería. De esta manera los productos podrán ser ubicados como *Productos Potenciales*, generando una diferencia competitiva frente a las lavanderías industriales y los competidores de airline catering. Entre las mejoras previstas se consideran sistemas de rastreo de pedidos para verificar el status de los mismos, mejoras en embalajes y presentación de producto, y etiquetado con fechas de producción (similar a los procesos productivos para comidas).

⁴ Levitt, Theodore. 1995. El Éxito del marketing a través de la diferenciación.

Las actividades de investigación y desarrollo estarán a cargo del área comercial en conjunto con las áreas de ingeniería de productos y procesos. El objetivo es mantener actualizados los procesos en términos de innovaciones en el mercado para permitir otorgar un mejor servicio a los clientes.

Los principales procesos productivos dentro del servicio de lavandería consisten en: lavado, secado, planchado y empaquetado. En el cuadro de los Anexos 12.1 y 12.2 se muestra un resumen de los mismos junto con las principales máquinas y equipamientos necesarios para implementar un proceso de lavandería para productos de compañías aéreas.

La marca

El nombre seleccionado para la marca será “Gate lavandería”. De esta manera se pretende utilizar la imagen y confianza en la marca Gate Gourmet para apalancar el servicio de lavandería. Esto permitirá también la rápida ubicación del producto en la mente del consumidor. Asimismo se vincula este tipo de marca con la estrategia de la empresa “Gate group” al cual pertenece Gate Gourmet. Se mencionan algunas empresas dentro del grupo: Gate Gourmet, eGate Solutions, Gate Safe, Gate Aviation y Gate Retail Onboard.

Teniendo en cuenta la identificación de Kotler de clientes según su grado de lealtad hacia una marca⁵, Gate Gourmet está clasificada como una empresa en la cual *El cliente está satisfecho e incurriría en costos al cambiar de marca*. Estos costos se relacionan principalmente a la calidad de los productos y servicios brindados por la empresa y que generan un diferencial.

⁵ Kotler, Philip. 2003. Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales

La marca Gate Lavandería, es un tipo de *marca funcional* ⁶ dado que basa su diferenciación en un funcionamiento superior como consecuencia de una mejor calidad de producto y servicio entregado. En este caso la marca no responde a un tipo de marca de *imagen* o de *experiencia*. Asimismo constituirá un tipo de *marca funcional* y de *producto*, siendo que Gate Gourmet constituye un tipo de marca funcional familiar al incluir Executive Gourmet (private jets), VIP Lounges, y ahora Gate Lavandería, siendo Gate group la marca corporativa.

El packaging es establecido de acuerdo a las especificaciones de los clientes, y será diferenciado de acuerdo a las categorías de pasajeros. Además de contener, proteger y mantener en óptimas condiciones el producto, el mismo informará al consumidor mediante un sticker sobre el tipo de producto, código, cantidades, fechas de vuelos, origen y fechas de producción.

Precio

El precio se ubicará un 7% por arriba de los precios de la competencia a partir de ofrecer un servicio de mejor calidad para el cliente, y con el objetivo de ser percibido como tal a través del cliente. Esto surge como resultado de analizar el mercado, los competidores y los costos a ser insumidos para la generación de los productos.

Es importante destacar que un pasajero (consumidor final) no dejará de elegir una compañía aérea porque una manta no esté lo suficientemente suave o porque haya faltado una servilleta durante su viaje, pero posiblemente contribuya a la decisión de su próxima compra el servicio del personal en el avión, la calidad de la comida o el servicio de entretenimiento a bordo. Esto tiene incidencia directa al analizarse el precio de los productos de lavandería a ser ofrecidos a las compañías aéreas. Estos clientes no estarán dispuestos a pagar un precio alejado de la competencia por un producto que los pasajeros aprecian pero que no perciben como alto diferencial al momento de la decisión de compra de un pasaje

⁶ Tybout, A. y Carpenter, G. 2001. Crear y Administrar Marcas

de avión. Esto está alineado con el análisis de valor de los productos para el consumidor y los clientes.

Entre los distintos factores que afectan la sensibilidad al precio ⁷ se destacan los siguientes:

- 1) Efecto de los sustitutos percibidos: las compañías aéreas tienen profundo conocimiento y experiencia en cuanto a precios de productos de lavandería y variedad de oferentes, y en base a esto actuarán con mayor sensibilidad ante un aumento sustancial de los precios frente a los productos de los competidores.
- 2) Efecto del valor basado en el carácter único del producto: los clientes poseen conocimiento en cuanto a los problemas de calidad de los competidores en relación a productos que no se encuentran en óptimas condiciones de limpieza o faltantes de materiales a ser entregados a los pasajeros. Por estos motivos los clientes estarán dispuestos a pagar un mayor precio a pesar de la existencia de alternativas de menor precio.
- 3) Efecto del coste de cambio: no existen costos para el cliente por cambiar de proveedor. No se requieren inversiones o gastos adicionales por comenzar a comprar los productos a algún competidor.
- 4) Efecto de la comparación difícil: los clientes se mostrarán menos sensibles al precio de los productos como consecuencia del amplio conocimiento de la empresa Gate Gourmet y su confianza en la misma como proveedor; sumado a las experiencias negativas previas con otros proveedores de lavandería.
- 5) Efecto precio-calidad: el precio por encima de los productos de la competencia constituirá un distintivo que pretende reflejar la calidad de los productos.

⁷ Nagle, T. y Holden, R.K. 1998. Estrategia y tácticas para la fijación de precios

Es un reflejo de la imagen de los productos que se querrá transmitir, y de ahí que reducirá la sensibilidad al precio por parte del cliente ante precios superiores.

- 6) Efecto del gasto: la sensibilidad al precio será bajo al comparar el efecto del gasto en productos de lavandería frente a los diversos gastos que realizan los clientes.
- 7) Efecto del beneficio final: el objetivo final de los clientes es lograr el mayor confort y experiencia de viaje de los pasajeros mediante un conjunto de servicios que incluyen los productos de lavandería, de esta manera aceptará los precios impuestos siempre que no excedan considerablemente los precios de los competidores.
- 8) Efecto de equidad: el precio estipulado está dentro de los parámetros del mercado con lo cual el cliente no sentirá como injusto o no razonable el precio planteado.

Los efectos del coste compartido y de almacenamiento no fueron desarrollados porque no aplican para el caso de los productos de lavandería.

Plaza (Distribución)

El canal de distribución será directo sin intermediarios siendo que Gate Gourmet como productor se encargará de la comercialización, transporte y almacenaje de los productos.

La distribución física será realizada en forma directa al cliente a través de los sistemas de transporte de Gate Gourmet. Este transporte se compone de camiones que ya transportan los productos de lavandería al cargar y descargar los vuelos de las compañías aéreas.

La logística se mantendrá de la misma forma que en la actualidad pero con la salvedad que se eliminará el traslado del material fuera de la unidad de Gate Gourmet, como actualmente es realizado por las empresas de lavandería.

En el Anexo 13 se muestra el efecto de la reducción de tiempos de transporte de los productos, a través de la eliminación de los trayectos a las lavanderías externas.

La cantidad de viajes desde Gate Gourmet hasta el aeropuerto en días picos puede llegar hasta 146 viajes entre cargas y descargas de aviones.

La empresa dispone de softwares de gestión que permiten optimizar los viajes realizados por los camiones teniendo en cuenta el estado de la flota, las horas pico de demanda, la urgencia de los vuelos y las condiciones de tráfico en las autopistas. Estas son ventajas competitivas que serán aplicadas a los servicios de lavandería.

Existen dos aspectos a ser mejorados en la logística de distribución de los productos. Por un lado el tiempo de transporte de producto hasta los aeropuertos es un tema que genera grandes inconvenientes y dificultades en la distribución. El problema no está vinculado a la distancia siendo que las fábricas de Gate Gourmet en Brasil se encuentran a menos de 15 kilómetros de los aeropuertos, sino que el problema se origina en el tránsito y el alto nivel de congestionamiento de las autopistas en diferentes momentos del día. Para poder hacer frente a estas adversidades, los camiones salen de la unidad de producción con elevada anticipación al despegue del vuelo. Existen proyectos que están siendo analizados para mejorar esta condición actual.

El otro tema en el cual existe un espacio para mejora y que está siendo trabajado por la empresa, es el estado de la flota de camiones. Los camiones en Brasil están en un proceso de renovación constante. Es esencial el buen estado de la flota de camiones por cuestiones de seguridad vial dentro y fuera del aeropuerto, por cuestiones normativas del aeropuerto y por imagen de la empresa.

Un factor importante que contribuye al desgaste de los camiones se vincula al estado de las rutas de acceso al aeropuerto. Como consecuencia de las continuas lluvias y circulación de tránsito pesado, las rutas y accesos se encuentran en un estado alejado del óptimo para la circulación de camiones con carga. La empresa

constantemente está trabajando sobre este tema para disponer de una flota en excelentes condiciones para la distribución de sus productos.

Comunicación

La comunicación del nuevo servicio será realizada mediante eventos promocionales individuales para cada uno de los clientes. Como ya fue mencionado, la totalidad de clientes en todo el mercado que realizan rutas en Sao Paulo o Río de Janeiro no supera las 50 empresas, de las cuales 21 son atendidas por Gate Gourmet. Es por esta razón que la difusión en medios de comunicación masivos sería innecesaria e improductiva siendo que se considera más efectivo una comunicación individual y personalizada con los clientes.

Durante las presentaciones se podrán entregar productos de merchandising relacionados a los servicios de lavandería, como fuera el caso de toallas, mantas, cobertores, pañuelos u otros productos con el logo de la empresa.

La agenda de estos eventos se constituirá de una presentación del nuevo servicio de lavandería mostrando el portfolio de productos que pudieran ser atendidos por la lavandería, además de visitas guiadas al proceso de lavandería para conocer los procesos y maquinarias. Este proceso promocional sigue el mismo formato que la empresa actualmente utiliza para la presentación de nuevos menús para las compañías aéreas.

El calendario de eventos estará alineado con el crecimiento y participación en el mercado.

El mensaje

Durante las presentaciones de promoción se brindará un mensaje orientado a marcar las diferencias y ventajas de los productos de la empresa frente a los competidores enfatizando las características de confiabilidad de Gate Gourmet que serán aplicadas para este nuevo servicio de lavandería.

8. Presupuesto

El presupuesto será calculado en base a las necesidades de inversión y a la rentabilidad mensual esperada sobre los cálculos de demanda, precios, costos, y gastos de comercialización y administración.

Inversión

Las inversiones necesarias en equipamientos y maquinarias serán realizadas sobre las proyecciones de crecimiento calculadas anteriormente. Estas inversiones serán divididas por etapas del proyecto con los gastos asociados.

El total de inversiones en maquinarias, equipamientos, ingeniería de instalación y puesta en marcha para el proyecto completo luego de dos años será de \$ 5.9 millones.

En el primer año se deberá realizar un desembolso de 3.2 millones de pesos y en el segundo año 2.7 millones de pesos. En la primer etapa, el 70.4% de las inversiones se constituyen de maquinarias y equipos: lavadoras, secadoras, prensas, calderas, carros de transporte, mesas de trabajo y balanzas industriales. El restante 29.6% se compone de licencias, documentación, y gastos de instalación: tuberías de vapor, agua, cableados e infraestructura.

En el Anexo 14 se detalla la evolución de los principales equipamientos en relación al aumento de participación en el mercado y crecimiento de demanda. Se destacan las máquinas de lavar y secar porque son los equipos que varían con una relación más directa a las cantidades de kilogramos de productos a ser procesados.

Los gastos de Marketing serán orientados a eventos promocionales, merchandising entregado durante los eventos, y encuestas semestrales para

medir el nivel de satisfacción de clientes y consumidores en referencia al nuevo servicio ofrecido por la empresa.

Proyección P&L

El precio de los productos será afectado por los valores estimados de inflación anual (ver Macro entorno). Para el primer año se utilizará un valor de 6.4% y para los años siguientes 5.2%. De esta manera se pasarán los valores completos de inflación a los clientes.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de vuelo padrón	\$ 849	\$ 903	\$ 961	\$ 1.011	\$ 1.063
Inflación	6,40%	6,40%	5,20%	5,20%	5,20%

A continuación se detalla el P&L proyectado para los próximos 5 años con las inversiones necesarias para cada período.

P&L		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	(\$ M)	4,6	15,2	18,4	22,0	26,2
<i>Crecimiento</i>	<i>(%)</i>		233%	21%	19%	19%
Costo de MP	(\$ M)	0,7	2,2	2,9	3,2	3,7
Costos de MO	(\$ M)	1,5	3,1	3,6	4,4	5,4
Gastos de energía	(\$ M)	1,5	4,9	6,4	7,2	8,1
Costos de ventas	(\$ M)	3,7	10,3	12,8	14,8	17,2
Margen Bruto	(\$ M)	0,9	5,0	5,6	7,1	9,1
<i>% de ventas</i>	<i>(%)</i>	20%	33%	30%	32%	35%
SG&A (sin marketing)	(\$ M)	0,3	0,3	0,7	1,0	1,4
<i>% de ventas</i>	<i>(%)</i>	8%	2%	4%	5%	5%
Marketing	(\$ M)	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2
<i>% de ventas</i>	<i>(%)</i>	7%	2%	1%	1%	1%
Total Gastos operativos	(\$ M)	0,7	0,7	1,0	1,2	1,6
<i>% de ventas</i>	<i>(%)</i>	15%	4%	5%	6%	6%
Margen operativo	(\$ M)	0,2	4,3	4,6	5,9	7,5
<i>% de ventas</i>	<i>(%)</i>	6%	42%	36%	40%	43%
Amortizaciones	(\$ M)	0,3	0,6	0,6	0,8	0,8
Impuestos	(\$ M)	0,2	1,8	2,0	2,5	3,1
Resultado neto	(\$ M)	0,0	2,0	2,0	2,6	3,5

Inversiones	(\$ M)	3,2	2,7	0,6	1,3	0,7
--------------------	---------------	------------	------------	------------	------------	------------

Utilizando una tasa del 8.8% para los proyectos de la empresa, el VAN obtenido es de 3.1 millones de pesos con una TIR del 31.9% y un período de retorno de la inversión de 4.1 años. En el Anexo 15 se muestran los detalles de gastos instalaciones y apertura de costos

9. Cronograma

En el cuadro siguiente se detalla el cronograma completo del proyecto para la implementación hasta los 12 meses desde el comienzo de operación.

Cronograma de eventos para el lanzamiento del nuevo servicio																								
Actividades	M -10	M -9	M -8	M -7	M -6	M -5	M -4	M -3	M -2	M -1	M +0	M +1	M +2	M +3	M +4	M +5	M +6	M +7	M +8	M +9	M +10	M +11	M +12	
Revisión y detalles de problemas de calidad en competidores	X																							
Desarrollo de productos y servicios para atender a cada cliente	X	X																						
Selección de máquinas y equipamientos adecuados		X	X																					
Negociación con proveedores de máquinas e insumos				X	X	X																		
Presentación del proyecto y aprobación de inversión en la empresa							X	X																
Presentación nuevo servicio para clientes target primer semestre									X															
Negociación de precios y cláusulas contractuales con clientes									X	X	X													
Comienzo de preparación instalaciones. Pedido de máquinas									X	X	X													
Recepción e instalación de máquinas y equipos												X												
Selección del personal operativo y administrativo							X	X	X															
Entrenamiento del personal									X															
Comienzo de operaciones Fase 1											X													
Estabilización de procesos productivos											X	X	X											
Presentación nuevo servicio para clientes target segundo semestre										X														
Negociación de precios y cláusulas contractuales con clientes										X	X	X												
Pedido de máquinas adicionales													X	X	X									
Recepción e instalación de máquinas y equipos																X								
Selección del personal operativo y administrativo														X	X									
Entrenamiento del personal																X								
Comienzo de operaciones Fase 2																X								
Estabilización de procesos productivos																X	X	X						
Encuestas de satisfacción de clientes y consumidores																								X
Presentación nuevo servicio para clientes target segundo semestre																X								
Negociación de precios y cláusulas contractuales con clientes																X	X	X						
Pedido de máquinas adicionales																		X	X	X				
Recepción e instalación de máquinas y equipos																					X			
Selección del personal operativo y administrativo																					X	X		
Entrenamiento del personal																						X		
Comienzo de operaciones Fase 3																							X	
Estabilización de procesos productivos																							X	X

10. Conclusiones

A partir del desarrollo del presente Plan de Marketing se contribuyó a resolver los objetivos planteados al comienzo del documento en relación al análisis y desarrollo del lanzamiento de un nuevo servicio de lavandería en la empresa Gate Gourmet Brasil, permitiendo construir una estrategia de marketing que refleje una propuesta de valor diferencial para los clientes con respecto a la oferta de los competidores.

A continuación se enumeran los puntos más destacados que pudieran ser alcanzados mediante la implementación del nuevo servicio de lavandería:

- Beneficios económicos: márgenes esperados anuales del 33% y márgenes operativos totales en 5 años de 22.5 millones pesos (VAN de 3.1 millones).
- Inversiones recuperables en el mediano plazo: total de inversión para los 5 primeros años de 8.5 millones de pesos con un período de retorno de la inversión de 4.1 años
- Incremento del portfolio de productos: desarrollo de una mayor oferta de productos y servicios para los clientes como ventaja competitiva frente a las demás empresas
- Generación de nuevas soluciones para los clientes: atender las necesidades de lavandería no cubiertas por los competidores permitiendo ofrecer soluciones más integradas y completas a los clientes aeronáuticos alineado con la estrategia global de la empresa
- Oferta de mejores servicios de lavandería: ofrecer un servicio diferencial con objeto de atender las necesidades de los clientes no satisfechas por los competidores

Como resultado de todos los puntos desarrollados a través del trabajo, se recomienda implementar el proyecto de lavandería "Gate lavandería" en consonancia con las pautas descritas en el plan de marketing y los pasos detallados en el cronograma general.

11. Bibliografía

Libros e informes

- Dvoskin, Roberto. 2004. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Howard, John A. 1993. El comportamiento del consumidor en la estrategia de Marketing. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Kotler, Philip. 2003. Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales. Pearson Educación.
- Levitt, Theodore. 1995. El Éxito del marketing a través de la diferenciación en La Esencia del Marketing. Vol.2 R.Dolan (compilador). Editorial Norma.
- Levitt, Theodore. 1972. La Miopía del Marketing. La Organización orientada hacia el Marketing. Harvard Business Review
- Nagle, Thomas y Holden, Reed.K. 1998. Estrategia y tácticas para la fijación de precios. Buenos Aires: Granica. Capítulo 4.
- Picón, E. Varela, J. 2004. Segmentación de Mercados. Madrid: Pearson Educación. Capítulos 1 y 2.
- Tybout, Alice y Carpenter, Gregory. 2001. Crear y Administrar Marcas, en Iacobucci, D (comp) Marketing según Kellog. Buenos Aires: Vergara

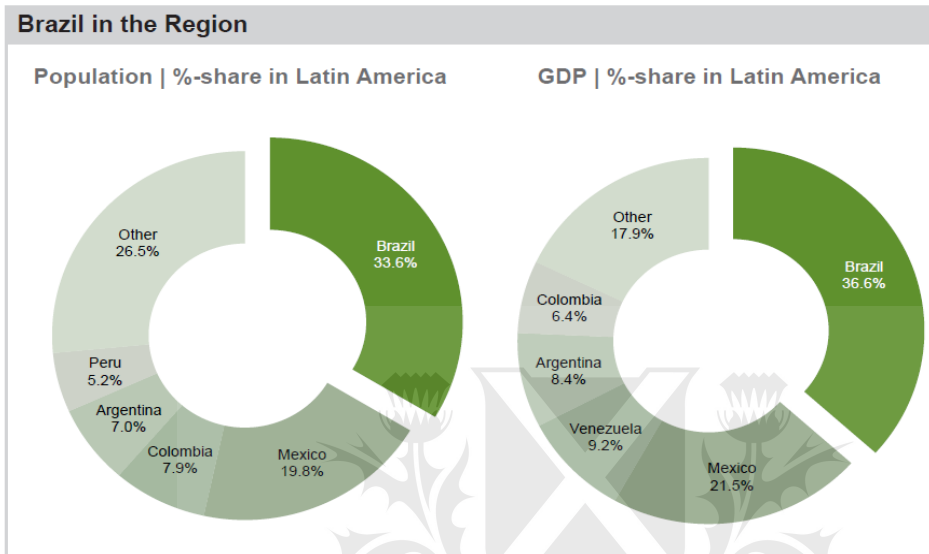
Artículos de internet

- Aeropuertos de Brasil,
www.aeropuertosedelmundo.com.ar/americaelsur/brasil, (consultado 10/03/2015)
- Clarín: http://www.clarin.com/sociedad/incomodidad-avion-principal-queja-pasajeros_0_961703868.html, (consultado 12/02/2015)

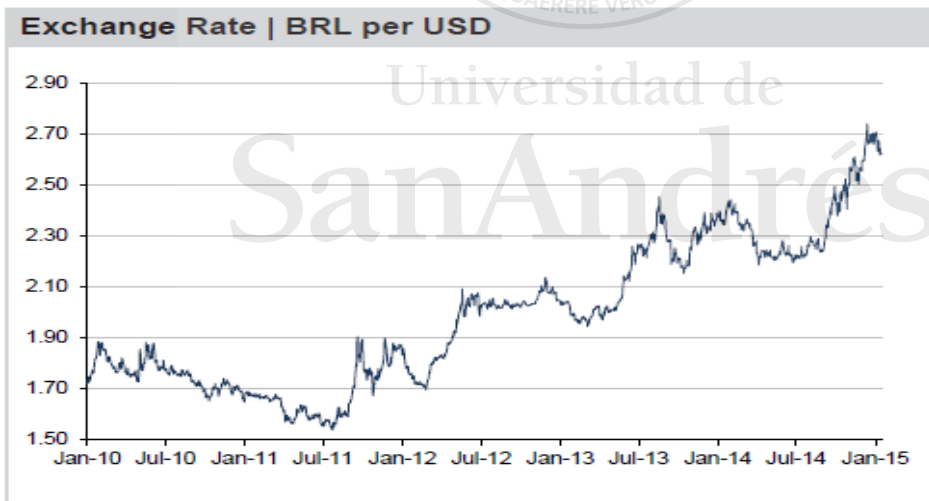
- Clarín: <http://old.clarin.com/suplementos/viajes/2005/08/28/v-02301.htm>, (consultado 07/02/2015)
- Comunicatur.info: Vueling / GEBTA, <http://comunicatur.info/cms/images/stories/documents/vueling.pdf>. (consultado 11/02/2015)
- Gate Gourmet: www.gategourmet.com/home, (consultado 22/04/2015)
- GRU Airport, www.gru.com.br, (consultado 10/03/2015)
- IATA: <http://www.iata.org/publications/Documents/global-passenger-survey-2013-highlights.pdf>. (consultado 12/02/2015)
- IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoreminimos/tabela1.shtm>, (consultado 12/03/2015)
- Infraero Aeroportos, www.infraero.gov.br, (consultado 10/03/2015)
- Infraero Aeroportos, <http://www.infraero.gov.br/index.php/br/estatistica-dos-aeroportos.html>, (consultado 10/03/2015)
- Innovata: www.innovata-llc.com, (consultado 10/03/2015)
- LSG Sky chefs: www.lsgskycheffs.com, (consultado 15/03/2015)
- Reporte Consultora Latin Focus, Latin Focus Consensus Forecast, Enero 2015
- Rio Galeao Aeroporto Internacional, www.riogaleao.com, (consultado 15/03/2015)
- Servair: www.servair.fr/en/international, (consultado 15/03/2015)

12. Anexos

Anexo 1. Brasil en la región⁸



Anexo 2. Evolución del tipo de cambio⁹



Note: Daily spot of *real* (BRL) against U.S. dollar (USD).
Source: Thomson Reuters.

^{8 9} Consultora Latin Focus, Latin Focus Consensus Forecast, Enero 2015

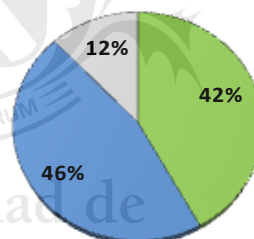
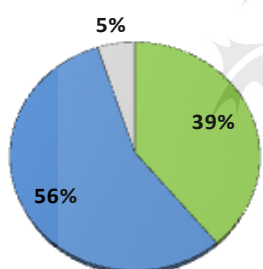
Anexo 3. Tráfico anual de pasajeros 2013 por aeropuerto¹⁰

Aeropuertos de Brasil	Tráfico anual de pasajeros (2013)	website oficial
Aeropuerto de San Pablo Guarulhos	36.7 millones	www.gru.com.br
Aeropuerto de San Pablo Congonhas	17.2 millones	www.infraero.gov.br
Aeropuerto internacional de Rio de Janeiro Galeão	17.1 millones	www.riogaleao.com
Aeropuerto de Brasilia	14.2 millones	www.infraero.gov.br
Aeropuerto internacional de Belo Horizonte	10.3 millones	www.bh-airport.com.br
Aeropuerto de Viracopos/Campinas	9.3 millones	www.viracopos.com
Aeropuerto de Rio de Janeiro Santos Dumont	9.1 millones	www.infraero.gov.br
Aeropuerto de Salvador	8.6 millones	www.infraero.gov.br
Aeropuerto de Porto Alegre	8.0 millones	www.infraero.gov.br

Anexo 4. Composición del mercado de airline catering en valores y volumen

Composición de clientes en Valores

Aeropuerto Sao paulo (Guarulhos)	Aeropuerto Río de Janeiro (Galeão)
----------------------------------	------------------------------------

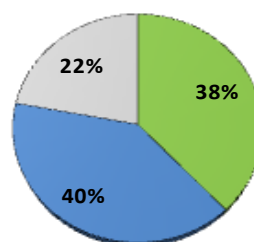
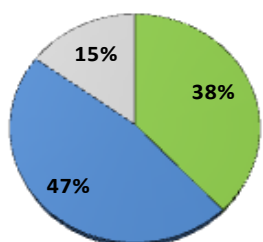


■ Gate Gourmet ■ LSG Sky Chefs □ Servair

■ Gate Gourmet ■ LSG Sky Chefs □ Servair

Composición de clientes en Volumen

Aeropuerto Sao paulo (Guarulhos)	Aeropuerto Río de Janeiro (Galeão)
----------------------------------	------------------------------------



■ Gate Gourmet ■ LSG Sky Chefs □ Servair

■ Gate Gourmet ■ LSG Sky Chefs □ Servair

¹⁰ Anuário Estatístico Operacional, Infraero aeroportos. www.aeropuertodelmundo.com.ar

Anexo 5. Detalle de compañías aéreas y vuelos semanales

Aerolínea	Cantidad de vuelos semanales	
	Aeropuertos Río de Janeiro	Aeropuertos Sao Paulo
Air Canada		7
Aerolineas Argentina	39	10
Aeromexico	5	8
Air China		3
Air Europa		6
Air France	14	14
Alitalia	8	11
American Airlines	21	46
Avianca		16
Avianca Brasil	222	267
Azul Linhas Aereas	553	560
Boliviana de Aviación		3
British Airways	7	7
COPA Airlines	21	21
Cubana		1
Delta Air Lines	8	30
Emirates Airlines	16	8
Ethiopian		3
Etihad		7
GOL	812	770
Iberia	7	13
KLM	7	7
Korean Air Lines		4
Lacsa#Lineas Aereas	8	
LAN	16	42
Lufthansa	7	14
Passaredo		21
Qatar Airways		16
Royal Air Maroc		3
Singapore Airlines		4
Sky Airlines		3
South African Airway		12
Swiss		12
TAAG Angola Airlines	7	7
Taca Intl Airlines	8	8
TAM	1080	560
TAME		8
TAP Portugal	21	21
Turkish Airlines		16
United Airlines	14	28
US Airways	7	7

Anexo 6. Estimación mensual de vuelos

Estimación mensual de vuelos atendidos por proveedor														
Ratio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total	
Gate Gourmet LSG	35%	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412	16.939
Lufthansa Com Río	46%	1.855	1.855	1.855	1.855	1.855	1.855	1.855	1.855	1.855	1.855	1.855	1.855	22.262
Servair	19%	766	766	766	766	766	766	766	766	766	766	766	766	9.195

48.396

Total vuelos semanales	1.008
Total vuelos mensuales	4.033

Anexo 7. Estimación de demanda en Kg de producto

Estimación mensual de kilogramos provistos por proveedor (en unidad por mil)														
Ratio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total	
Gate Gourmet	35%	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	3.134
LSG Lufthansa Sky Chefs	46%	343	343	343	343	343	343	343	343	343	343	343	343	4.118
Com Río Servair	19%	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	1.701

8.953

1 vuelo = 220 pasajeros = 185 Kg de productos lavados
36559,1

Total vuelos semanales	1.008
Total vuelos mensuales	4.033

Estimación anual de kilogramos - (en unidad por mil) Crecimiento de 13.5% anual												
Ratio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total	
Gate Gourmet	35%	3.134	3.557	4.037	4.582	5.200	5.902	6.699	7.604	8.630	9.795	59.140
LSG Lufthansa Sky Chefs	46%	4.118	4.674	5.306	6.022	6.835	7.757	8.805	9.993	11.342	12.874	77.727
Com Río Servair	19%	1.701	1.931	2.191	2.487	2.823	3.204	3.637	4.128	4.685	5.317	32.104

168.971

Anexo 8. Estimación anual de vuelos

Estimación anual de vuelos atendidos por proveedor - Crecimiento de 13.5% anual											
Ratio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total
35%	16.939	19.225	21.821	24.767	28.110	31.905	36.212	41.101	46.649	52.947	319.675
46%	22.262	25.268	28.679	32.550	36.945	41.932	47.593	54.018	61.310	69.587	420.144
19%	9.195	10.437	11.846	13.445	15.260	17.320	19.658	22.312	25.324	28.743	173.538

913.356

Anexo 9. Evolución tráfico anual de pasajeros¹¹

Tráfico de pasajeros en unidades de mil

GRU Airport, Sao Paulo (tráfico de pasajeros)

Año	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Pasajeros	39.573	36.461	32.178	29.964	26.849	21.728	20.998	19.561	16.581	16.855	12.940

Galeão International Airport, Rio de Janeiro (tráfico de pasajeros)

Año	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Pasajeros	17.115	17.492	14.927	12.230	11.829	10.755	10.353	8.857	8.657	6.025	4.619


 Universidad de
San Andrés

¹¹ Reporte estadística pasajeros Infraero Aeroportos. Actualizados 09/02/2015

Anexo 10. Crecimiento proyectado del negocio

Crecimiento proyectado del negocio Año 1												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Vuelos [u]	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412
Potencial Ventas total [\$ por mil]	\$ 1.198	\$ 1.198	\$ 1.198	\$ 1.198	\$ 1.198	\$ 1.198	\$ 1.198	\$ 1.198	\$ 1.198	\$ 1.198	\$ 1.198	\$ 1.198
Crecimiento Ventas [\$ por mil]	\$ 172	\$ 172	\$ 172	\$ 172	\$ 172	\$ 172	\$ 590	\$ 590	\$ 590	\$ 590	\$ 590	\$ 590
Clientes [grupo]	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
Participación [%]	14%	14%	14%	14%	14%	14%	49%	49%	49%	49%	49%	49%

Crecimiento proyectado del negocio Año 2												
	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Vuelos [u]	1.602	1.602	1.602	1.602	1.602	1.602	1.602	1.602	1.602	1.602	1.602	1.602
Potencial Ventas total [\$ por mil]	\$ 1.359	\$ 1.359	\$ 1.359	\$ 1.359	\$ 1.359	\$ 1.359	\$ 1.359	\$ 1.359	\$ 1.359	\$ 1.359	\$ 1.359	\$ 1.359
Crecimiento Ventas [\$ por mil]	\$ 1.026	\$ 1.026	\$ 1.026	\$ 1.026	\$ 1.026	\$ 1.026	\$ 1.359	\$ 1.359	\$ 1.359	\$ 1.359	\$ 1.359	\$ 1.359
Clientes [grupo]	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
Participación [%]	75%	75%	75%	75%	75%	75%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Crecimiento proyectado del negocio											
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total
Potencial Ventas total [\$ por mil]	\$ 14.372	\$ 16.313	\$ 18.515	\$ 21.014	\$ 23.851	\$ 27.071	\$ 30.726	\$ 34.874	\$ 39.582	\$ 44.925	\$ 271.244
Crecimiento Ventas [\$ por mil]	\$ 4.572	\$ 14.312	\$ 18.515	\$ 21.014	\$ 23.851	\$ 27.071	\$ 30.726	\$ 34.874	\$ 39.582	\$ 44.925	\$ 259.442

N° vuelo [u]	1
Pasajeros [u]	220
Productos a lavar [u]	900
Productos a lavar [kg]	185
Precio [\$]	848,5

Anexo 11. Ejemplos de productos



Anexo 12.1. Procesos principales de lavandería



Anexo 12. Principales máquinas y equipamientos



Anexo 13. Diferencia en tiempo de transporte de productos

Escenario con transporte a lavanderías externas

Trayecto		Responsabilidad	Distancia [Km]	Tiempo [min]
Desde	Hasta			
Aeropuerto GRU	Gate Gourmet	Gate Gourmet	10,8	30
Gate Gourmet	Lavandería	Lavandería	8,9	25
Lavandería	Gate Gourmet	Lavandería	8,9	25
Gate Gourmet	Aeropuerto GRU	Gate Gourmet	10,8	30
			39,4	110

Tiempo total de transporte [min] 110

Escenario sin transporte a lavanderías externas (Servicio de lavandería Gate Gourmet)

Trayecto		Responsabilidad	Distancia [Km]	Tiempo [min]
Desde	Hasta			
Aeropuerto GRU	Gate Gourmet	Gate Gourmet	10,8	30
Gate Gourmet	Aeropuerto GRU	Gate Gourmet	10,8	30
			21,6	60

Tiempo total de transporte [min] 60

Diferencia -45%

Las informaciones surgen en base al proceso en Sao Paulo

Anexo 14. Evolución de los principales equipamientos en función de demanda

Etapa	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Año 3	Año 4	Año 5	
Kg	224.593	772.142	1.342.608	1.777.837	4.035.691	4.580.509	5.198.877	Total
Lavadoras (25 kg capacidad/ciclo)	2	+3	+3	+3	+1	+2	+2	16
Secadoras (25 kg capacidad/ciclo)	2	+4	+4	+2	+2	+2	+2	18

Anexo 15. Detalles de gastos instalaciones y apertura de costos

Instalaciones							
Detalles	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Año 3	Año 4	Año 5
Tuberías para vapor	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000
Tuberías para agua	R\$ 5.000	R\$ 15.000	R\$ 25.950	R\$ 34.254	R\$ 34.254	R\$ 34.254	R\$ 34.254
Cables	R\$ 10.000	R\$ 30.000	R\$ 51.900	R\$ 68.508	R\$ 68.508	R\$ 68.508	R\$ 68.508
Iluminación	R\$ 10.000	R\$ 30.000	R\$ 51.900	R\$ 68.508	R\$ 68.508	R\$ 68.508	R\$ 68.508
Pintura	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000
Piso y estructuras	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000
Puertas	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000
Ventanas	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000
Aires acondicionados	R\$ 10.000	R\$ 30.000	R\$ 51.900	R\$ 68.508	R\$ 68.508	R\$ 68.508	R\$ 68.508
Costo Material	R\$ 83.000	R\$ 153.000	R\$ 229.650	R\$ 287.778	R\$ 287.778	R\$ 287.778	R\$ 287.778
Mano de Obra	R\$ 50.000	R\$ 150.000	R\$ 259.500	R\$ 342.540	R\$ 342.540	R\$ 342.540	R\$ 387.755
Documentación	R\$ 5.000	R\$ 5.000	R\$ 5.000	R\$ 5.000	R\$ 5.000	R\$ 5.000	R\$ 5.000
Diseños Lay Out	R\$ 5.000	R\$ 5.000	R\$ 5.000	R\$ 5.000	R\$ 5.000	R\$ 5.000	R\$ 5.000
Licencias	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000
Licencias/documentación	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000
Total instalacioens	R\$ 153.000	R\$ 323.000	R\$ 509.150	R\$ 650.318	R\$ 650.318	R\$ 650.318	R\$ 695.533
Gastos marginales	R\$ 153.000	R\$ 170.000	R\$ 186.150	R\$ 141.168	R\$ -	R\$ -	R\$ 45.215
Gastos marginales [\$ AR]	\$ 411.570	\$ 457.300	\$ 500.744	\$ 379.742	\$ 0	\$ 0	\$ 121.629

SanAndres

Detalles materias primas, personal y gastos de energía

Descripción	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Año 3	Año 4	Año 5
Kg max Fase/día	1.248	4.290	7.459	9.877	11.210	12.724	14.441
materiales / kg	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67
Costo materiales/día	\$ 839,10	\$ 2.884,81	\$ 5.016,13	\$ 6.642,20	\$ 7.538,89	\$ 8.556,64	\$ 9.711,79
TOTAL Costo Material/día	\$ 839,10	\$ 2.884,81	\$ 5.016,13	\$ 6.642,20	\$ 7.538,89	\$ 8.556,64	\$ 9.711,79

Selector (por turno)	1	2	2	3	3	4	5
Lavador/Secador (por turno)	1	2	2	3	3	4	5
Packer/Almacenador (por turno)	1	2	2	3	3	4	5
Supervisor (por turno)	0	1	1	1	1	1	1
Analista Recepción Fiscal (GIG)	1	1	1	1	2	3	4
Analista Recepción Fiscal (GRU)	1	1	1	1	2	3	4
Total Personal	11	23	23	32	34	45	56

Agua / kg	\$ 0,35	\$ 0,35	\$ 0,35	\$ 0,35	\$ 0,35	\$ 0,35	\$ 0,35
Energía / kg	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Vapor / kg	\$ 0,54	\$ 0,54	\$ 0,54	\$ 0,54	\$ 0,54	\$ 0,54	\$ 0,54
Gas / kg	\$ 0,59	\$ 0,59	\$ 0,59	\$ 0,59	\$ 0,59	\$ 0,59	\$ 0,59
Mantenimiento / kg	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Total OOE / kg	\$ 1,48	\$ 1,48	\$ 1,48	\$ 1,48	\$ 1,48	\$ 1,48	\$ 1,48
Total OOE/día	\$ 1.852,61	\$ 6.369,21	\$ 11.074,84	\$ 14.664,94	\$ 16.644,71	\$ 18.891,74	\$ 21.442,13

