Universidad de San Andrés
Maestría en Marketing y Comunicación

PLAN DE MARKETING

Comidas Congeladas Grandwich
Escalado y Nuevos Canales de Comercialización
(CONFIDENCIAL)

Autor: Joaquín Calonge

Mentor: Diego Regueiro

Buenos Aires, 28 de octubre de 2016

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Grandwich ha ganado en 20 años de trayectoria un lugar de privilegio en la categoría de alimentos frescos listos para consumo. Con ventas anuales por USD$24.000.000, la empresa ha innovado en su portfolio de productos, incursionando en comidas congeladas en porción individual, siendo sus principales canales de venta las tiendas de conveniencia de petroleras y las cafeterías.

Esta categoría de producto no ha descollado en ninguno de esos canales, sino que su producción y venta es marginal y se limita a servicios de alimentación institucional.

En este Plan de Negocios (excede a un Plan de Marketing) me propongo analizar una ampliación de línea, escalado de producción y la exploración de nuevos canales de comercialización más adecuados para este producto, ya que considero que es una categoría sub explotada en el país. Asimismo, pretendo incursionar en publicidad y redes sociales, situación inédita en la empresa hasta el día de hoy.

El proyecto arroja utilidades incrementales por $4.779.089 al quinto año de operación, con ventas adicionales que superan los $18.000.000 de pesos. Si bien el proyecto no es muy grande en cuanto a utilidades, resulta atractivo por las siguientes consideraciones:

- No se necesita inicialmente la compra de ningún activo, por lo que la inversión es casi nula. Solo se necesita el incremental de capital de trabajo.
- El proyecto optimiza el uso de la capacidad productiva instalada
- El proyecto mejora las economías de escala reduciendo los costos.
- El proyecto aumenta el awareness marcario, pudiendo generar ventas futuras en otros canales a donde está presente.
- El proyecto alienta la creación de un área formal dedicada al marketing.

Universidad de San Andrés

Índice

Resumen Ejecutivo
Introducción
Análisis de la Empresa
Análisis del Macro entorno
Análisis del Mercado
- **Análisis del Mercado Global de Comidas Congeladas**
- **Situación de las Comidas Congeladas en Argentina**

Análisis Competitivo
- **Competencia Sectorial**
- **Competencia Potencial**
- **Sustitutos**
- **Clientes**
  - **Compradores**
  - **Consumidores**

Resumen de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
Desarrollo de la Estrategia
- **Lienzo de Negocios**
- **Desarrollo**
- **Posicionamiento**

Objetivos y Metas
Modos de Acción
- **Producto**
- **Precio**
- **Plaza**
- **Promoción**

Cronograma de Implementación
Presupuesto y Resultados Esperados
Implementación y Control
Próximos Pasos

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Conclusiones

Bibliografía

Anexos

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se han manifestado cambios en la forma de vida de las poblaciones de las grandes urbes. La incorporación de la mujer al trabajo, el aumento de los hogares unipersonales, mayores tiempos de desplazamiento, son factores que hicieron que disminuya el tiempo disponible para la compra y preparación de alimentos en el hogar. Asimismo, esta población es cada vez más consciente de los beneficios de llevar una alimentación adecuada. Existe también una tendencia hacia el placer: dedicar más tiempo en actividades hedonistas y menos hacia las que deben realizarse por deber o imposición.

Se han propuesto diversas soluciones a esta tensión presente, siendo la opción de comidas congeladas (listas para calentar y consumir) una de las que se encuentra en franco crecimiento a nivel global. Si bien en la Argentina se evidencia una penetración menor de este tipo de artículos, es un mercado no desarrollado y que presenta gran potencial.

La empresa Grandwich produce actualmente comidas congeladas. Las mismas son comercializadas principalmente en servicios de alimentación institucional y algunas estaciones de servicio. Con gran tradición y renombre en la producción, distribución y venta de sándwiches y ensaladas, la producción de comidas congeladas es marginal frente al resto de los productos, y de alguna manera no se ha logrado traspasar las credenciales de éxito ganadas con el resto de los productos.

Este Plan de Negocios tiene como objetivo explorar el potencial de las comidas congeladas, como oportunidad para la empresa de desembarco en nuevos canales y nuevos targets, que constituyen una oportunidad para el negocio.

También constituye una oportunidad para explorar primeras experiencias en publicidad digital y redes sociales, que hasta el momento no se ha incursionado.

Las ideas aquí volcadas (inclusive la línea de productos) son de mi autoría, ya que me desempeño como Gerente de Calidad y Desarrollo de nuevos productos en esta empresa. Esta también es una oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante la maestría, y sentar los cimientos de un departamento de marketing formal en la empresa, hoy inexistente.

Universidad de San Andrés

Análisis de la Empresa

Grandwich es una empresa que produce, comercializa y distribuye sándwiches, comidas y ensaladas. Se ha posicionado con éxito en el mercado de alimentos LPC (listos para consumo) gracias a sus altos estándares de calidad e innovación, tanto en producto, como en packaging, servicio y tecnología de producción. La empresa fue fundada hace 20 años por quien ahora es CEO. De espíritu innovador y emprendedor, desarrolló la línea de productos marca Bocatti (desde el proceso productivo hasta la góndola), entre otros logros anteriores.

La empresa comenzó comercializando sándwiches clásicos envasados en atmósfera modificada (ausencia de oxígeno que prolonga la vida útil) principalmente en tiendas de conveniencia de estaciones de servicio de las principales petroleras del país. Con el correr de los años, se sumaron otro tipo de productos, más gourmets, como sándwiches Premium, con panes diferenciales, ensaladas, wraps y nuevos formatos. El verdadero salto cuantitativo se dio hace aproximadamente 10 años en cuanto incorporó productos congelados, de 6 meses de vida útil en promedio. Esto le permitió abarcar todo el territorio nacional, tomar nuevos formatos de clientes, como cadenas de cafeterías, y competir en una nueva categoría hasta donde ahora no había figurado: comidas calientes.

Adentrándonos en la operación, la planta productiva y administración se encuentran en el barrio de Núñez. En la actualidad la empresa cuenta con 180 colaboradores. Se producen diariamente más de 70 SKUs en dos turnos productivos. La producción mensual contabiliza alrededor de 1.000.000 de unidades manufacturadas. La facturación mensual promedio es de aproximadamente 2 millones USD.

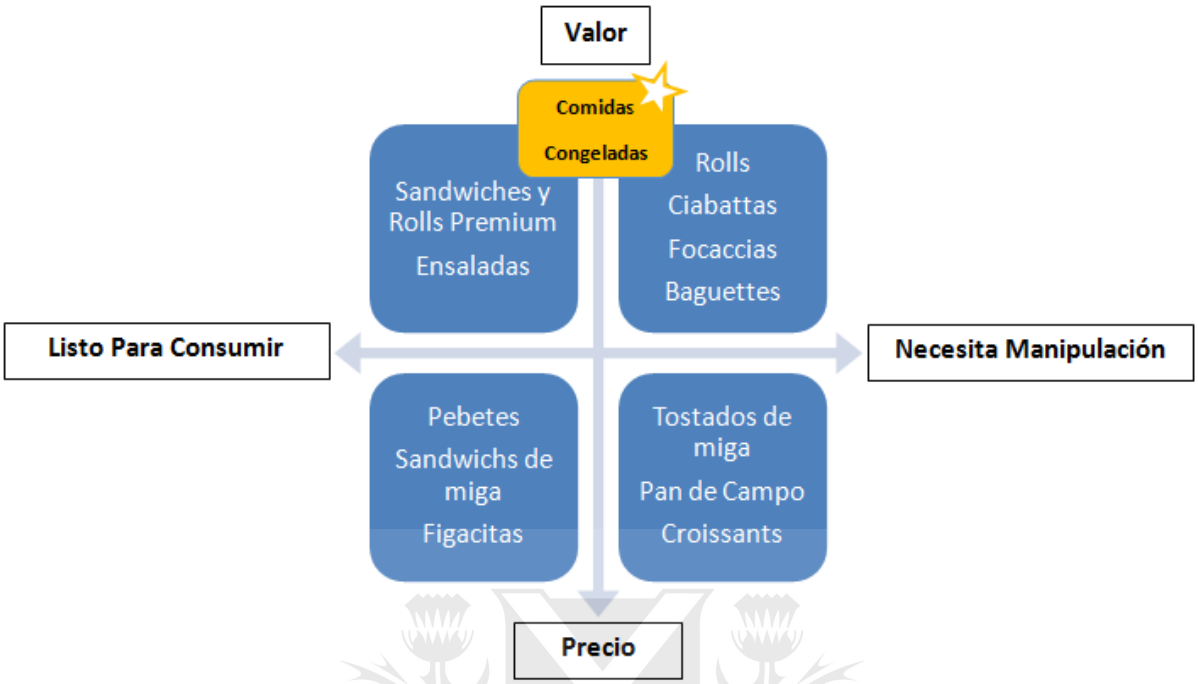
La empresa comercializa productos refrigerados y congelados. Los productos refrigerados se distribuyen de manera intensiva en Capital Federal, área metropolitana y rutas propias hacia algunos puntos del interior del país, mientras que los congelados se distribuyen en todo el país. Cuenta con una flota propia de 10 vehículos, que cuentan con la capacidad de transportar las dos clases de productos. Además la empresa cuenta con 3 distribuidores exclusivos, y con distribuidores en el interior del país. La flota total de vehículos suma 18 vehículos.

La organización se ha caracterizado por mantener un espíritu joven e innovador, con la excelencia y la calidad como valores rectores. Desde la presidencia siempre se ha valorado el emprendedorismo y la capacidad para generar nuevas ideas. Este clima favorece la gestión participativa, en donde los colaboradores pueden aportar ideas para el negocio, desde el desarrollo de nuevos productos a canales de comercialización, o cuestiones inherentes a la gestión administrativa. Con los clientes, se crea un ambiente de management colaborativo con foco en sus necesidades.

La empresa ha estado en un estado de expansión permanente, con un crecimiento anual de doble dígito desde hace al menos diez años. Aún así, se mantienen ciertos vicios de empresa familiar: la estructura gerencial - administrativa es reducida; no existe un área fuerte en lo comercial, ya que las ventas siempre superaron las expectativas; no hay un departamento de marketing formal, las tareas de esta índole son llevadas a cabo en conjunto entre la presidencia y el área de desarrollo de nuevos productos, en donde me desempeño; no existen sistemas confiables de información y gestión. Sin embargo, esto no le ha dificultado a la empresa el desarrollo en canales específicos, como un exitoso caso de marketing B2B.

Dentro de su portfolio de productos, se distinguen dos líneas claras: un segmento LPC (listo para consumo), de tinte más clásico, y otro que necesita manipulación, que es la línea más “gourmet”. Las comidas congeladas vienen a ubicarse entre medio de estas dos categorías: si bien están listas para calentar y consumir, necesitan un mínimo de manipulación. Se encuentran en un segmento de valor más que de precio.

Universidad de San Andrés



Representación de tensiones internas. Elaboración propia.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Análisis del macro entorno

Para el análisis del macro entorno utilizaré la herramienta el análisis PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental)

ENTORNO	HECHO	IMPLICANCIAS
POLÍTICO / LEGAL	Cambio de rumbo de gobierno luego de doce años	Este hecho genera incertidumbre en varios aspectos, ya que se están impulsando varios cambios, que pueden afectar el rumbo de la política económica, del agro, industrial, de comercio exterior, entre otras.

	Regulaciones en materia de alimentos envasados	Cualquier decisión que se tome en relación con lanzamiento de nuevos productos o presentaciones, incluso su publicidad, debe estar en un todo de acuerdo con las regulaciones que estipula el Código Alimentario Argentino y las resoluciones Grupo Mercado Común (Mercosur) así como también las normas de publicidad de los alimentos (reguladas por la ANMAT)
ECONÓMICO	Caída del poder adquisitivo	Al tratarse de un producto con una demanda elástica, y encontrándonos en un contexto inflacionario, con alza de precios en las tarifas de servicios públicos y en los alimentos en general, la baja del poder adquisitivo de la población puede traducirse en una disminución de la demanda o dificultades para lograr el trial y repeat del producto
	Apertura de la economía	El gobierno actual se ha manifestado a favor de una apertura gradual de la economía. Esto podría impactar de manera significativa sobre el entorno competitivo, ya que podría favorecer el ingreso de

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

		nuevos actores desde el exterior.
SOCIAL	Cambio de hábitos de consumo de la población	La vida urbana y la incorporación de la mujer al mercado del trabajo, ha restado tiempo disponible para compras y preparación de alimentos caseros. A su vez, los consumidores poseen más conciencia nutricional y se vuelcan al consumo de productos saludables o funcionales, y quieren hacer uso de su tiempo en actividades que le causen placer.
	Fuerte tradición de preparar alimentos en el hogar	Existen fuertes raíces culturales de preparación de comidas en el hogar y cierta culpa que afecta a las madres que no lo hacen.
TECNOLÓGICO / AMBIENTAL	La congelación es uno de los mejores métodos de conservación	Las técnicas de congelación han evolucionado y permiten una mejor conservación de las propiedades organolépticas de los productos, sin el agregado de aditivos o conservantes.
	La congelación ayuda a disminuir el desperdicio de alimentos	Al descongelarse sólo lo que se va a consumir, se está evitando tener que lidiar con sobrantes de alimentos o incurrir en desperdicios más tarde.

Universidad de San Andrés

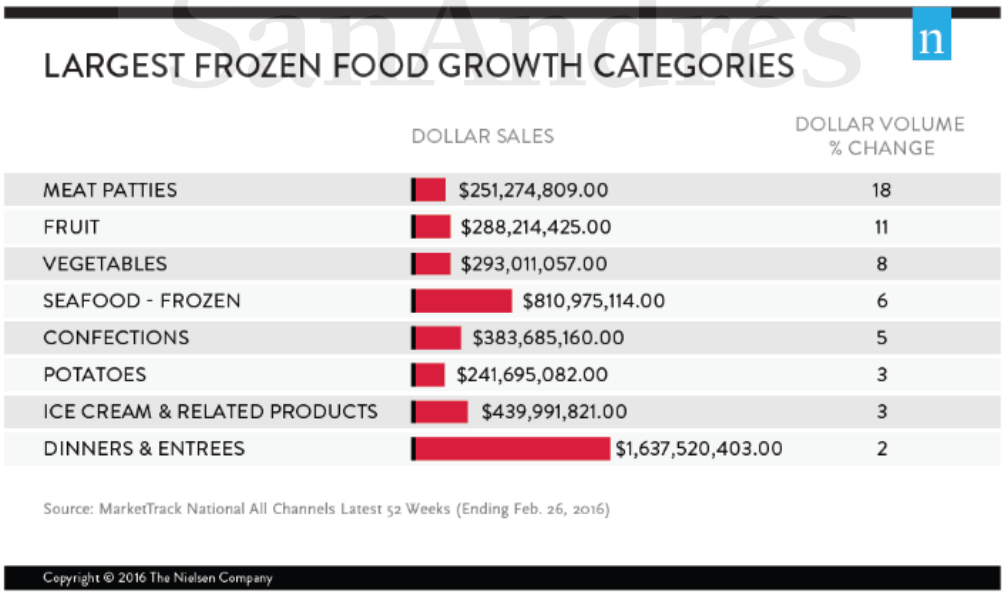
Análisis de Mercado

Mercado de Comidas Congeladas a nivel Global

A nivel global, el mercado de alimentos congelados procesados fue valorizado en 241.72 billones de dólares en 2014, y se encuentra en franco crecimiento. Se espera que los alimentos procesados congelados sigan creciendo a una tasa promedio anual del 2% en términos de valor durante el período 2015-2019, impulsados por la innovación en el envasado y la producción tecnológica.

Estados Unidos es el país que domina el mercado de alimentos procesados congelados a nivel global, con un consumo global de alimentos congelados valorizado en USD 36.9 mil millones al 2014. Con una notable diferencia en el consumo de un poco más de USD 29 mil millones, le sigue el Reino Unido como el segundo mayor consumidor de este tipo de productos, con Francia, Suecia y Alemania por detrás. En varios de estos países el consumo per cápita ya supera los 40 kilogramos por persona por año.

Según la consultora Nielsen, la categoría de platos preparados congelados es la más valiosa en términos de dinero, aunque es la de menor crecimiento.



Segmentación de mercado de congelados a nivel global. Fuente: nielsen.com

Situación en Argentina

En Argentina la situación es diferente: según un estudio publicado en abril de 2016 por Kantar WorldPanel, el consumo per cápita de alimentos congelados en nuestro país es de 1,8 kilogramos por habitante por año, aunque el 64,5 % de los hogares del país ha comprado algún alimento congelado.

El mercado lo componen las hamburguesas de carne, nuggets, empanados de pollo, pescados, milanesas de soja, vegetales, papas, pizzas y empanadas, y tartas. No se encuentran, a diferencia de otros países oferta de platos preparados congelados (como Lean Cuisine, Weight Watchers, Picard, entre otros).

Los más elegidos por los argentinos son las hamburguesas de carne, y les siguen los vegetales y las papas para freír. Mientras que en países desarrollados los productos congelados pueden representar hasta el 30% de una compra, en nuestro país sólo representan un 7%, lo que muestra el potencial del mercado. Las barreras de adopción y dificultades se centran en precios, y costos financieros asociados con stocks y también por la distribución por parte de los elaboradores. Por parte de los consumidores, las percepciones de producto altamente industrializado, no fresco o natural, y la inhospitalidad de la góndola de congelados son los principales obstáculos.

Otro símbolo del potencial de este mercado es que algunos players fuertes han apostado al crecimiento de su presencia en góndola: El Noble y Molinos (Granja del Sol) han apostado este año a mejorar el mix de productos y crecer en participación de este segmento.

Los retos que afronta el sector son aumentar la frecuencia de consumo, aumentar el número de innovaciones que persistan y mejorar la percepción de calidad que tienen los consumidores de los alimentos congelados respecto de sus homólogos frescos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Análisis Competitivo

"Se identificaron 5 fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado: Competencia sectorial, competidores potenciales, sustitutos, compradores y proveedores." (Kotler Philip y Kevin Keller, Dirección de Marketing, duodécima edición, año 2006, Página 342)

Competencia sectorial

La oferta de comidas congeladas listas para consumo en nuestro país es bastante limitada. En rigor, cuando hablamos de congelados a la venta en un supermercado, se trata por lo general de vegetales o mezcla de vegetales, papas para freír u hornear, medallones de carne vacuna, empanados de pollo, milanesas de soja, entre otros.

Todos ellos comparten una misma característica: necesitan una manipulación o cocción previa antes de consumir, ya sea como plato en sí mismo o como ingrediente o guarnición de otra preparación.

Dentro del segmento de comidas listas para calentar y consumir, resaltan las pizzas, tartas y empanadas. Los principales players del segmento son El Noble, Fausto, Sibarita, Frizzio, Sibarita y Mondo Frizzata.

El Noble es una empresa de producción y venta de alimentos congelados. Originalmente fue conocido como "El Noble Repulgue", que ofrecía delivery de empanadas. Con presencia nacional, el negocio fue mutando y actualmente cuentan con presencia en las góndolas de congelados de los principales supermercados del país, con un surtido que ofrece empanadas, tartas, tartines, pan de queso, y pizzetas. El precio promedio de venta al público por kilo de alimento congelado es de $217. Suelen hacer promoción y publicidad de sus productos (promociones por volumen de compra tipo 4x3, participación en catálogos, vía pública, PNT, entre otros).

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Productos congelados El Noble. Fuente: Jumbo.com

Fausto es otro de los principales actores en el mercado de congelados. Durante un tiempo fue operado por la multinacional Dr. Oetker, es allí cuando la operación se expande y alcanza estándares de exportación. Entre sus productos se destacan las pizzas, tartas, pastas y calzones. Su precio promedio de venta al público es de $230 por kilo de alimento congelado. No suelen hacer promoción de sus productos, salvo participaciones en promociones de retail.

Producto Fausto - Dr. Oetker. Fuente: Jumbo.com

Sibarita fue la primera pizza congelada en desembarcar en el país. Fue un hito en comunicación, ya que 15 años después todo el mundo recuerda los comerciales televisivos y la pregunta ¿Por qué Sibarita es tan rica? En manos del gigante McCain desde 2007, tiene más de diez variedades en góndola. En el último tiempo no realizan tanta publicidad masiva. El precio promedio de venta al público es de $272 por kilo de alimento congelado.

Productos congelados Sibarita. Fuente: Jumbo.com

Frizzio es la marca de pizzas congeladas de la cadena de helados Grido (Helacor). Al poseer la logística en frío, esta firma cordobesa decidió ampliar su oferta complementando los helados con pizzas congeladas. Se trata de una alternativa de precio y que, al momento, se comercializa únicamente en heladerías de la mencionada cadena.

Productos congelados Frizzio. Fuente: Grido.com

Mondo Frizzatta es una empresa ubicada en Rosario, Provincia de Santa Fé. Tiene presencia en algunos supermercados con milanesas de soja rellenas, empanados de pollo, pizzas, appettizers. Últimamente ha virado su producción a marcas de terceros (Frizzio, marcas propias de supermercado), con lo que se ha convertido en una alternativa de volumen y precio.

Productos congelados Mondo Frizzata. Fuente: Congeladosdelsur.com

Cuadro comparativo de Precio vs. Calidad Percibida

Fuente: Elaboración Propia

Competencia potencial

Jugadores actuales del mercado de congelados pueden reaccionar y desarrollar líneas similares (General Mills, Molinos, El Noble, BRF, Helacor). Esto dependerá, además del interés en el negocio *per se*, de la velocidad de reacción de los mismos y de las barreras de entrada existentes.

La ventaja competitiva de Grandwich radica en ofrecer una solución de perfil más saludable y nutricionalmente equilibrada, de tinte más artesanal, y no tan industrializada, como podrían hacerlo los posibles competidores.

Además, como se trata de empresas relativamente grandes, desarrollar una línea similar puede tomar el tiempo necesario como para que Grandwich se establezca primero y genere una especie de monopolio transitorio con este tipo de productos en supermercados.

Sustitutos

Existe un mercado de viandas preparadas a domicilio, refrigeradas o congeladas, que puede actuar como sustituto del producto a ofrecer.

Se trata de una oferta más fragmentada, atomizada, y cuyo target es diferente. Por lo general, quienes suscriben a estos planes de alimentación son dietantes, muchas veces crónicos, o personas que están realizando un tratamiento adelgazante en alguna institución.

Por eso, si bien el producto cumpliría la misma función, la diferencia radica en la asociación que se busca en el target: mientras en estos casos se ayuda a la gente a realizar dietas (relacionado con restricción, sacrificio, castigo, esfuerzo), los platos preparados de Grandwich estarán apuntados hacia otro público, que asocia el acto de comer con cuidarse, pero también con placer, sabores de la infancia, sabores caseros, autóctonos, comida de la abuela, practicidad y ganancia de tiempo para realizar otras actividades, entre otros.

Sólo por mencionar algunos de estos servicios que ofrecen viandas a domicilio:

Simple Food: http://www.simplefood.com.ar/

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Las Viancas: http://www.lasviancas.com.ar/index.html
Viandas Light: http://www.viandas-light.com.ar/index.php
Viandas Dr. Cormillot: http://www.viandascormillot.com/home.html?alianza=1377

Clientes

En esta sección analizaremos al comprador (B2B) y al consumidor (B2C)

Análisis del Comprador (B2B)

Para este plan de negocios, analizaremos a las cadenas de supermercados de Argentina.
El sector supermercadista argentino viene cobrando un papel destacado como actor económico en las últimas décadas, principalmente por su dinámico crecimiento que ha impactado directamente en las formas de comercialización, en la demanda de empleo y en la conformación de precios.
El sector se encuentra altamente asociado con la marcha de la economía y, en el contexto de la evolución económica de los últimos años, ha evidenciado un crecimiento sostenido y una proyección de expansión, aunque en la actualidad estas proyecciones son puestas en tela de juicio por los altibajos de la economía.
Los supermercados han venido desplegando estrategias de expansión que han incluido tanto la multiplicación de los locales, formatos y formas de comercialización (incluyendo el e-commerce).
Las grandes cadenas de nuestro país (con más de 80 bocas cada una) son Carrefour, Cencosud, Coto, Walmart, La Anónima y Grupo Casino. Son las principales concentradoras de superficie del sector, así como también son las mayores en cuanto a número de empleados. Estas empresas, aunque representan alrededor del 15% del total de bocas del país, venden más del 50% del total de alimentos y bebidas que se comercializan.
Dentro de estas cadenas, las de posicionamiento más premium son las de Cencosud con sus marcas Jumbo y Disco, y Carrefour. Walmart está más enfocado

a una estrategia EDLP (every day low prices), y Coto no tiene tan desarrollado su sector de congelados.

El poder de negociación frente a los mismos depende del tamaño de empresa a la que se enfrenten: suelen ser muy duros en la negociación, pagar a plazos largos (90-120 días), exigir descuentos promocionales y también el pago de un canon o after sobre las ventas que puede llegar, dependiendo del producto a proveedor, a dejar en márgenes casi nulos la ganancia.

Tendencias de evolución del canal

A rasgos generales, en el último año se ha visto una contracción generalizada en el consumo. Según un informe de consumo minorista elaborado por la Cámara de Comercio y Servicios en base a datos de CCR, las ventas minoristas tuvieron un descenso del 3,3% interanual en junio de 2016 a nivel país. Adentrándonos en la Ciudad de Buenos Aires y GBA, la caída fue sólo del 0,4%. Y en cuanto a rubros, el que nos compete, Freezer, tuvo una caída del 3.3%. Pero dentro del mismo, la categoría “Comidas congeladas preparadas” tuvo un aumento del 32,1% interanual. Esto no deja de ser un dato optimista, ya que dentro de una economía en retracción en general, y con una oferta acotada como la que vimos, que aún así el consumo en esta categoría muestre signos de crecimiento, valida los supuestos que se han considerado cuando se pensó en este plan.

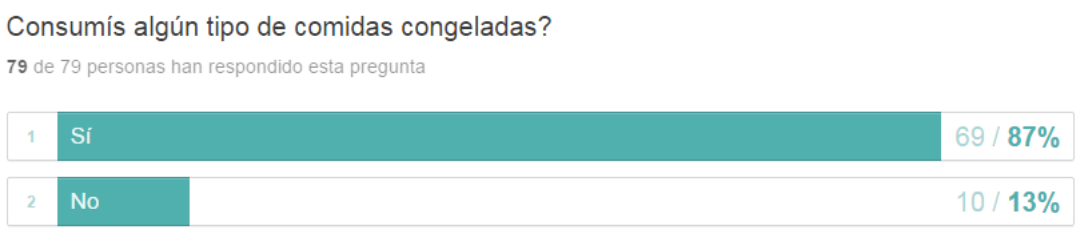
Análisis del Consumidor o Cliente

Sobre el perfil del consumidor, el estudio de Kantar WorldPanel identifica un cambio de tendencia entre los hogares jóvenes. Éstos, tradicionalmente menos consumidores de productos congelados, han sido prácticamente los únicos que han incrementado su consumo. Por el contrario, las familias con hijos son quienes más han contraído estas compras. Probablemente porque las madres sientan que no se están ocupando de sus hijos si les ofrecen productos listos para consumo en sus comidas. Como establece Holcomb en su libro “Not Guilty: Good News About

Working Mothers" (1998) *"Guilt among women is bacteria gone wild, ones that eats away their pleasure and ruin their lives"* (p. 322). ("La culpa entre las mujeres es como una bacteria descontrolada, esa que devora el placer y arruina sus vidas").
Asimismo, cocinar comidas complejas para uno solo es más costoso y complicado en relación a lo que implica preparar la misma comida para un grupo familiar. Esto también impacta en que la producción de descartes/residuos es mayor en el caso de los hogares unipersonales.

Validación de supuestos

Este plan se diseñó sobre una base de presunciones acerca del producto y su mercado target. A fin de conocer más específicamente las costumbres, creencias y necesidades del consumidor, para validar esos supuestos, se realizó una encuesta. La misma fue realizada mediante medios electrónicos (http://www.typeform.com) durante el mes de Junio de 2016. Se contabilizaron 79 respuestas al cuestionario, con un nivel de confianza ofrecido por la metodología del 95%.
Los respondientes fueron hombres y mujeres casi en igual proporción (44 vs. 56%). El 53% pertenece al rango etario de 26 a 35 años y el 25% de 18 a 25 años. 41% de ellos tienen como nivel educativo universitario completo, mientras que el 25% cursó estudios de posgrado. 73% dijo vivir solo o en pareja y e 81% es el principal decisor de las compras en el hogar.
Consultados acerca de la compra en general de alimentos congelados, el 87% respondió afirmativamente a esta pregunta.



El 65% dijo que los alimentos congelados representaba entre el 1 al 10% del total de la compra (en concordancia con el 7% del estudio de Kantar World Panel), y un 25% dijo que representaba entre el 10 y 20% de la compra total.

Los productos más elegidos son hamburguesas (69%), milanesas de soja (53%), papas para freír (36%), vegetales procesados (31%) y empanados de pollo (10%). El ítem correspondiente a platos preparados congelados quedó en 0%, demostrando que este tipo de productos no forma parte de la oferta normal y habitual en los diversos formatos de retail de nuestro país.

Universidad de San Andrés

Acerca del lugar de compra de alimentos congelados, 72% respondió hacerlo en supermercados, 40% en hipermercados, 18% en formatos de proximidad, 14% en supermercados chinos y 10% en almacenes. Cabe aclarar que en esta pregunta más de una respuesta era posible, pero se ve una clara preponderancia del canal moderno en las respuestas, en sus diferentes formatos.

A continuación se les presentó a los respondientes una serie de afirmaciones, en donde debían calificar cuán acuerdo o en desacuerdo estaban con la misma a través de una escala Likert de 5 niveles, en donde 1 es “muy en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “ni en acuerdo ni en desacuerdo”, 4 “de acuerdo” y 5 “muy de acuerdo”. Las afirmaciones se basan en presunciones que se pretenden validar o refutar.

Las afirmaciones “La comida congelada es nutritiva”, “La comida congelada es natural y poco procesada”, “La góndola de congelados es un lugar ameno” y “los alimentos congelados comunican bien sus ingredientes en el packaging” fueron con las que más en desacuerdo estuvieron los participantes de la encuesta.

Las afirmaciones con las que no estuvieron en desacuerdo ni de acuerdo fueron “La comida es de buena calidad”, “La góndola de congelados tiene un buen surtido de productos” y “El precio de los alimentos congelados es acorde con la calidad”.

Las afirmaciones con respuestas más favorables fueron “La comida congelada es rica” y “La comida congelada es práctica”.

En cuanto a la intención de compra, se les presentó de manera breve la gama de productos a ofrecer con algunos de los atributos más característicos, y la mayoría contestó que seguramente los compraría.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Suponiendo ahora que existe una comida congelada envasada por porción, lista para calentar y consumir, que es rica, no tiene conservantes ni aditivos, con todos ingredientes naturales, y de varios sabores, como por ejemplo milanesas a la napolitana, risotto de brócoli, bifes a la criolla, pechuga con vegetales, entre otros, crees que la comprarías?

79 de 79 personas han respondido esta pregunta

Media: 3.77

Conclusiones

Los hogares más jóvenes y sin hijos, con un alto nivel de educación formal y habitantes de grandes conglomerados urbanos, son los que se muestran más dispuestos a comprar platos listos congelados en porción individual.

Valoran principalmente su practicidad, calidad y sabor.

Precio no parece ser una variable determinante a la hora de decisión de compra.

En cuanto a canal de compra, el 70% del target entrevistado realiza habitualmente sus compras en el canal moderno.

Las barreras de adaptación a superar son: respecto al producto, mostrar que no se trata de productos artificiales o altamente industrializados, y respecto al shopper, mejorar la experiencia de compra en la góndola, la comunicación y el surtido.

Universidad de San Andrés

Resumen de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Fortalezas	Debilidades
Amplia trayectoria en el mercado local	Poca experiencia en canal SMK
Know How en tecnologías de producción	Equipo comercial poco desarrollado
Logistica de distribución muy desarrollada	Sistemas de información vetustos
Recetas simples con toques gourmets	Capacidad de producción cercana al límite

Oportunidades	Amenazas
Ausencia de productos similares en el mercado	Ingreso de competidores externos con productos similares
Forma de vida actual que empuja a consumir alimentos preparados	Contexto inflacionario que provoca caída del poder adquisitivo del consumidor
Producto desarrollado que funciona bien en otros canales	
Contexto internacional de crecimiento en este tipo de productos	

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Lienzo del negocio

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

<table>
<tr><th>Aliados</th><th>Actividades</th><th>Propuesta de valor</th><th>Relaciones con clientes</th><th>Segmento de clientes</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Empleados, clientes, proveedores</td><td>Elaboración de comidas congeladas, listas para calentar y consumir, de alta calidad percibida</td><td rowspan="3">Amplio portfolio de productos innovadores, saludables, sin conservantes ni aditivos.</td><td>Relación cordial y con interés de crecimiento de la misma.</td><td rowspan="3">Hombres y mujeres de 18 a 45 años, NSE alto, habitantes de grandes urbes de Argentina, que trabajan, comen fuera del hogar y se preocupan por la calidad de sus comidas</td></tr>
<tr><td>Recursos</td><td>Canales</td></tr>
<tr><td>Know how, estructura edilicia y logística, tecnología de punta, materia prima de calidad</td><td>Canal moderno</td></tr>
<tr><td colspan="3">Costos</td><td colspan="2">Flujo de ingresos</td></tr>
<tr><td colspan="3">Asociados a la compra de materia prima, mano de obra, distribución, incorporación de tecnología, promoción, comerciales</td><td colspan="2">Ingresos por ventas</td></tr>
</table>

Lienzo de negocios de Osterwalder. Elaboración propia.

Desarrollo

La propuesta de lanzar una línea de comidas congeladas en el canal moderno, responde a una falta de oferta de productos similares en este segmento. Más aún, la mayoría de los alimentos preparados que se ofrecen son pre fritos, o para freír, o contienen gran cantidad de harinas refinadas y grasas saturadas en su composición, lo que lo aleja de la percepción de “saludable”, como se observa en los resultados de la encuesta.

El target al que apunta con este lanzamiento es a hombres y mujeres de 18 a 45 años, de NSE medio alto - alto, habitantes de los grandes centros urbanos del país, que son conscientes de los beneficios de llevar una alimentación equilibrada, y se preocupan por la calidad de sus comidas, tanto dentro como fuera del hogar.

Estas personas, de vida urbana, pasan mucho tiempo fuera del hogar, son sociables, gustan de hacer deportes, ir al gimnasio. Tienen trabajo y son exitosos en ellos y trabajan para seguir siéndolo. Aman la ciudad, su oferta cultural, les gusta salir a comer, al cine o al teatro con su pareja o amigos. Disfrutan mucho de viajar y están al tanto de las últimas novedades en materia de gastronomía y alimentación. Les gusta la tecnología, no pueden vivir sin internet, generan contenido en redes sociales muy seguido y no tienen miedo de comprar por internet.

Esta vida tan activa, muchas veces deja poco tiempo disponible para la compra y la preparación de alimentos. Pero aún así, estos jóvenes urbanos conocen los beneficios de llevar una alimentación equilibrada. También añoran los saberes de la comida casera, típica de madres o abuelas, llamada “comfort food”. No desean echar por la borda tanto esfuerzo en el gimnasio llenándose con comida procesada, frita, con harinas refinadas o grasas.

Una línea de comidas congeladas, con buena relación de proteínas (carnes) con vegetales e hidratos de carbono balanceados, sin conservantes ni aditivos, de sabores caseros, típicos de la alimentación argentina, con reminiscencias mediterráneas, puede resolver esta tensión.

A través de la comunicación y del propio producto, se pueden superar algunas de las barreras de adaptación encontradas en la etapa de investigación de mercados.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Posicionamiento

Según Kotler “La posición de un producto es la forma como los consumidores lo definen, de acuerdo con atributos importantes. Es el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación a los otros productos de la competencia”.

Tomando esta definición como base, para este producto se pensó como posicionamiento:

- Producto saludable, sin conservantes ni aditivos
- Comfort food o comida casera, de la abuela
- Práctico, funcional
- Porción individual con kilocalorías controladas y sin desperdicio
- Alta calidad percibida

Como unique selling proposition, se pensaron frases cortas y contundentes que resuman los atributos del producto y los beneficios para el usuario, como por ejemplo “La comida está lista”, “Hoy no cocinás, Grandwich ya lo hizo por vos”, “Comé sano, comé rico, comé Grandwich”.

A diferencia del resto de los alimentos congelados que suelen ofrecerse, las comidas congeladas de Grandwich están envasadas en porción individual (alrededor de 300 gramos). Esto nos asegura un adecuado equilibrio nutricional, rapidez para calentar, kilocalorías controladas y que no se producirán desperdicios, minimizando el food waste.

Otra característica diferencial es que están formuladas respetando requerimientos nutricionales de un adulto mayor, sin perder de vista el sabor.

En cuanto a los beneficios para el cliente, para esta nueva línea se trabajó con nutricionistas del Grupo Difundir, que han intervenido en las formulaciones, analizando cuáles eran sus fortalezas y debilidades nutricionales. Con todo este material, se han creado diversos flyers y prospects comunicacionales, como material

de apoyo para la comunicación y venta, así como también para la página web institucional de la empresa.

Mapa perceptual de posicionamiento

Fuente: Elaboración propia

Universidad de San Andrés

OBJETIVOS Y METAS

Para este Plan de Negocios se plantean los siguientes objetivos:

- Desembarcar en un nuevo canal (supermercados e hipermercados) con un producto con gran potencial de crecimiento. Con esto se pretende diversificar la cartera de clientes y aumentar las ventas. La meta es lograr una penetración del 85% de los puntos de venta que se plantan más adelante en el primer año.

- Hacer uso de la capacidad ociosa de esa línea de producción para reducir costos y verificar si la misma constituye una avenida de crecimiento futuro para la empresa. Para esto se tomará como base la producción del año en curso y se medirá en el primer semestre desde la activación de este plan el % de ocupación de la línea de producción. Esta mayor producción será destinada al nuevo canal, por lo que se espera aumentar las ventas actuales un 35% (partiendo de 360.000 unidades anuales, generar ventas por 126.000 unidades o más el primer año)

- Generar contribuciones marginales mayores a las actuales. Tradicionalmente se trabaja con un 15-18% de contribución marginal en negocios B2B de este tipo. Para este Plan de Negocios se le pedirá al producto que genere 25% de contribución marginal y que aún se mantenga en niveles atractivos para el comercio y el consumidor.

- Aumentar la presencia de marca en nuevos canales para generar brand awareness en el target y traspasar las credenciales ganadas en otros canales y con otros productos, nuevas capabilities. Para ello, se plantea realizar un sondeo de recordación de marca en el inicio de la comercialización del producto, y otra al final del primer año, para comparar resultados.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

MODOS DE ACCIÓN

PRODUCTO

El producto es una comida congelada, lista para calentar y consumir, envasada en porción individual. A diferencia de los competidores del segmento, se trata de la única alternativa gourmet o de plato preparado, ya que no se trata de pizzas, tartas, ni empanadas.

A rasgos generales, estas comidas congeladas se componen de una porción proteica (carne vacuna o pollo) con guarnición de vegetales o hidratos de carbono (arroz, arroz integral, papas).

Lo más importante a destacar de esta gama de productos, es que los ingredientes son todos naturales, y no contienen conservantes ni aditivos, ya que la conservación se logra mediante el proceso de congelación, que es el que mejor conserva los caracteres organolépticos (sabor, color, textura, aroma) del producto original. De esta manera se pueden emular sabores caseros, de tintes más gourmets, livianos, o recetas caseras, tipo las de la abuela, estilo “comfort food”.

Otra ventaja adicional que presentan estos platos preparados es que no poseen en su composición harinas refinadas, masas, grasas hidrogenadas, como sí las presentan sus competidores más cercanos, constituyendo una opción más saludable, captando de esta manera un público más consciente de los beneficios de llevar una alimentación saludable o que demoniza la presencia de esos ingredientes en los alimentos preparados.

El hecho de que se trate una porción controlada, asegura que no el consumidor no comerá de más (se evita el picoteo y las grandes porciones), lo que ayuda al mantenimiento del peso corporal. Asimismo, la porción individual nos asegura reducir al mínimo la comida que se tira, ya que difícilmente haya sobras para manejar.

El envase es una bandeja de PP (polipropileno), material apto para el contacto con alimentos, y preparado para sufrir ciclos de enfriamiento intensivo y calentamiento posterior en microondas. Esta bandeja, que también ofrece la posibilidad de comer directamente desde allí, sin necesidad de plato, se encuentra termo sellada con un film pelable, que se retira al momento de calentar. Por fuera, se encuentra totalmente recubierta por una cubierta de cartón, que tiene varias funciones: proteger a la bandeja y a su contenido de los golpes que puede sufrir en la manipulación (con el consecuente astillado o rotura del envase), contener el arte y los datos legales necesarios para la comercialización del producto.

Ejemplo de envase. Elaboración propia.

La línea de comidas congeladas actual consta de 8 variedades: Peceto Braseado con Mix de Vegetales, Lonjas de Pollo con arroz yamaní y caponata de vegetales, Pechuga Grillé con vegetales del huerto, Bifes a la criolla, Albóndigas en salsa con arroz, Milanesa de peceto a la napolitana con papas rústicas, Penne Rigatte con salsa rústica y Risotto de brócoli. Para complementar la oferta, en este proyecto se sumarán: Pollo al verdeo con papas y Lentejas a la madrileña.

La mayoría de los ingredientes se procesan actualmente en la planta, quizás deban realizarse pequeñas modificaciones en el acondicionamiento u operaciones unitarias que se les realizan como para que sirvan a las nuevas presentaciones y funcionalidades.

Se hará uso de la capacidad ociosa que presenta la envasadora de esta línea de producción, que se comparte con la línea de ensaladas. Esto permitirá un efecto contra estacional: mientras la demanda de ensaladas es mayor en verano, se espera que este producto tenga más demanda durante el invierno.

Si la demanda supera las expectativas, se deberá hacer aún más eficiente la línea, debiendo adquirir una envasadora que genere más unidades envasadas por unidad de tiempo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

PRECIO

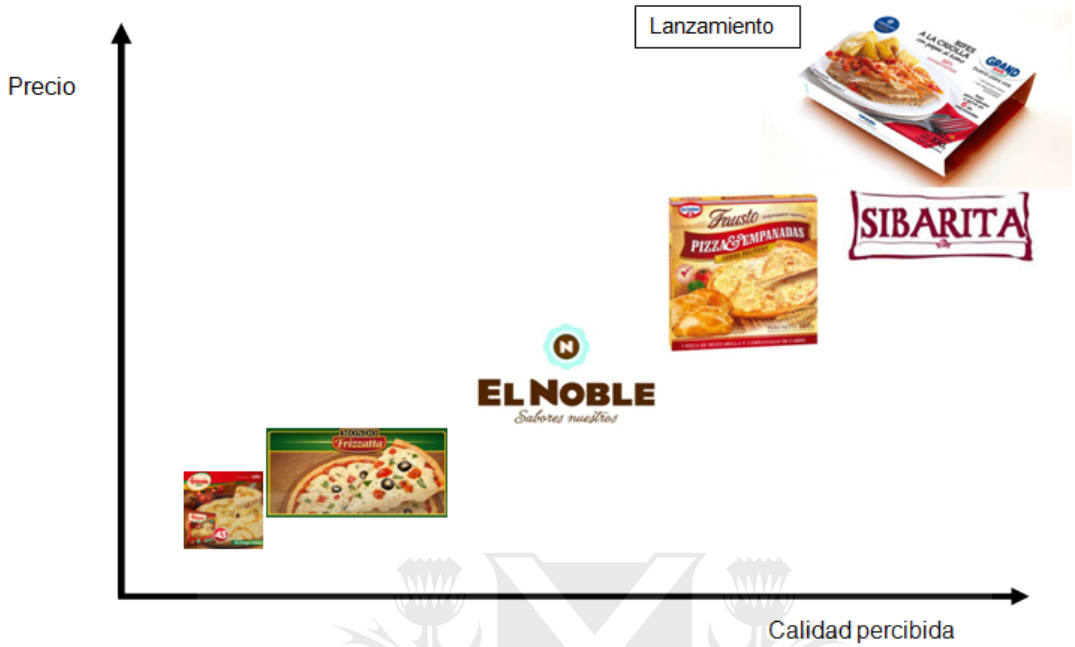
Existen varias consideraciones al hablar de precio. Para elegir el precio del producto, se tomarán como referencia las 9 estrategias que menciona Kotler para establecer el precio de un producto en relación a la calidad ofrecida.

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad	Alta	Premium	Alto Valor	Súper Valor
	Media	Sobreprecio	Valor Medio	Buen Valor
	Baja	Estafa	Falso Económico	Económico

Fuente: Marketing Management, Philip Kotler, Northwestern University, 11th ed. 2003

Por supuesto que ningún precio estará por debajo de los costos, los descuentos comerciales y retornos exigidos, pero estos no serán la base del posicionamiento del pricing. La base del posicionamiento de pricing será el de valor percibido y el de la competencia. Pero tampoco se trata de un producto que resulte inaccesible, por lo que una estrategia de “Alto Valor” sería la adecuada.

Si tomamos como competencia al resto de los alimentos congelados del mercado, y siendo Sibarita el más premium en términos de precio, el precio por kilo para las comidas congeladas Grandwich en el canal moderno no será de ninguna manera inferior al precio por kilo de Sibarita, ya que se quiere acompañar con esta decisión a la calidad premium del producto y reforzar sus atributos nutricionales y de practicidad.



Cuadro de posicionamiento de Precio vs. Calidad percibida. Elaboración propia.

En principio, y a modo de entrada al canal, se ofrecerá un precio promocional, de penetración, pero según cómo evolucionen las ventas esa brecha podrá ir ampliándose.

Esto también suponiendo que el cliente potencial valora la calidad de nuestro producto, que no posee conservantes ni aditivos, es práctico y no contiene harinas refinadas ni grasas, por lo que está dispuesto a desembolsar una cantidad diferencial de dinero. Supuestos que serán testeados según performance de ventas y encuestas al usuario.

Estructura de costos promedio para una unidad de comida congelada		
Materias primas	$	16,44
Merma 4%	$	17,13
Packaging	$	3,85
Costo Materia Prima + Packaging	$	20,98
Merma 2%	$	21,40
Mano de obra directa	$	6,50
Gastos (administración y logística)	$	3,70
Costo promedio	$	31,60
Construccion del precio		
Margen Grandwich (25%)	$	42,14
Precio de venta a supermercado (Retorno: 25%)	$	56,18
Margen Supermercado (35%)	$	86,44
Precio de venta al público (IVA 21%)	$	104,59
Precio por kilo al publico	$	307,61

Tabla de estructuras de costo promedio. Elaboración Propia.

En la tabla anterior se toma una comida genérica como para ejemplificar el proceso de costeo y construcción del precio. En los costos se incluyen las mermas de materias primas y de producto terminado (que incluyen packaging). La mano de obra directa se calcula sobre el total de sueldos dividido la cantidad de unidades totales producidas al mes. Los gastos incluyen los gastos por distribución, salarios del management, administración y gastos fijos.

Luego, en la construcción del precio, se le pide al producto un margen del 25% sobre el precio. Teniendo en cuenta que para los canales normales y habituales, la rentabilidad habitual es del 15%, constituye una opción atractiva. A eso se le suma el retorno exigido por el supermercado, de 25%, que será dado en forma de descuento comercial.

Considerando que el supermercado marque con un 35% y el IVA, el precio de venta al público rondaría los $105, recordando que se trata de una opción para consumo casi inmediato y de alto valor nutricional. El precio promedio por kilo queda en $307 pesos, un 13% encima del competidor más caro, Sibarita.

Para más detalle de estructura de costos, dirigirse a los anexos.

PLAZA

Actualmente, las comidas congeladas son distribuidas principalmente en servicios de alimentación institucional. También se comercializan en algunas tiendas de conveniencia de estaciones de servicio, pero para consumo en el lugar. Siendo que este tipo de consumo es más de conveniencia, “dine-in”, y “on the go” (se valora la transportabilidad del alimento al auto, por ejemplo), la performance comercial de este tipo de productos no ha descollado.

También se las ofrece en algunos cafés como plato del día. Cabe aclarar que el consumidor en estas ocasiones, nunca entra en contacto con la marca, ya que recibe la comida servida, en un plato.

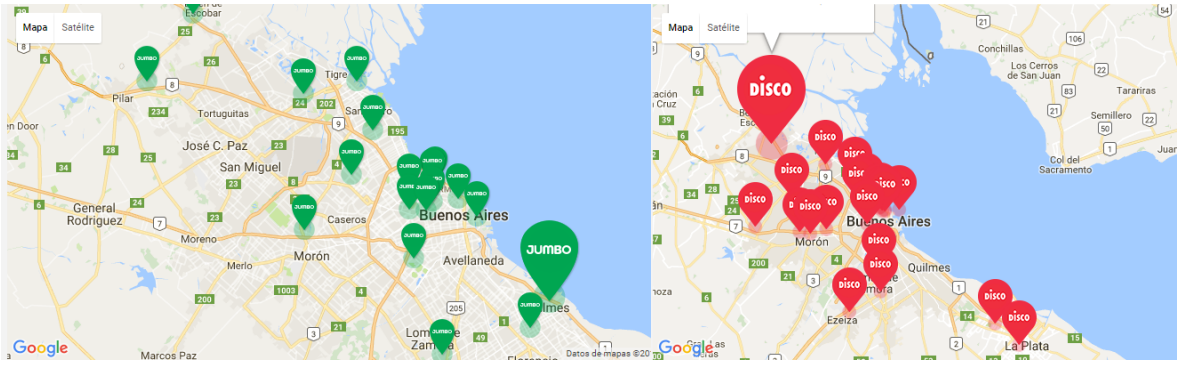
En esta oportunidad, y de acuerdo a lo sondeado en la encuesta, se intentará explorar el canal de comercialización moderno, es decir, supermercados.

Para la etapa de lanzamiento de esta línea de comidas congeladas, y por el posicionamiento que se pretende lograr, se elegirán a las cadenas Jumbo y Carrefour para la comercialización. Con esta elección, apuntaremos al target seleccionado sin duda, ya que es allí en donde realizan sus compras.

En el caso de Cencosud, se hará pie en sus marcas Jumbo y Disco, y para Carrefour, en su formato Hipermercado y Market. En una primera etapa, se trabajará dentro de la ciudad de Buenos Aires y su área de influencia, para luego ser extendido al resto del país.

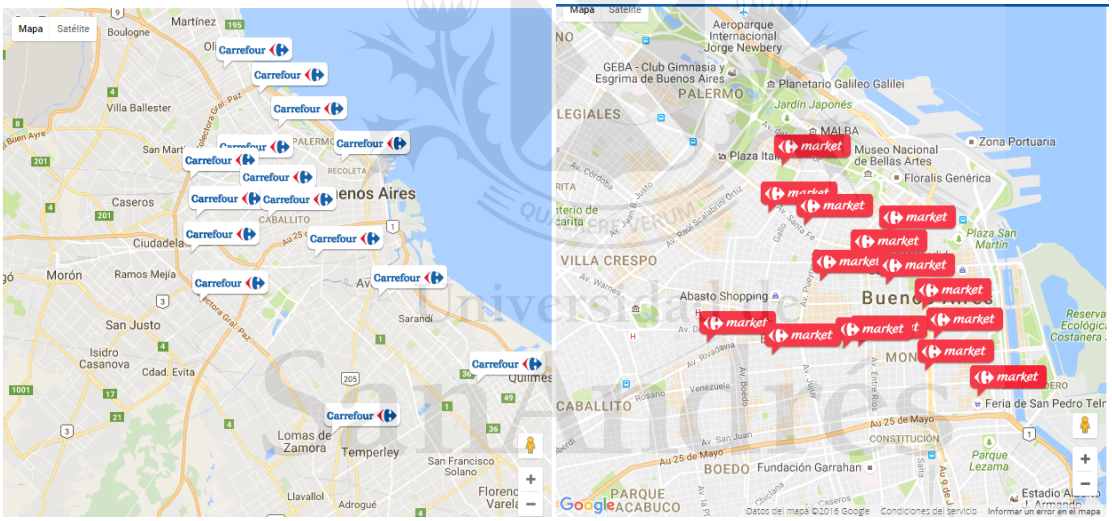
Localización de los puntos de venta

Para el caso de Jumbo, se contabilizan 18 sucursales en la ciudad de Buenos Aires y su área metropolitana. En cuanto a la marca Disco y para la misma área, cuenta con 22 sucursales.



Mapa de localización de sucursales. Fuente: Jumbo.com y Disco.com

Carrefour por su parte cuenta con 15 sucursales en su formato Hipermercado, y con 15 más en su formato Market.

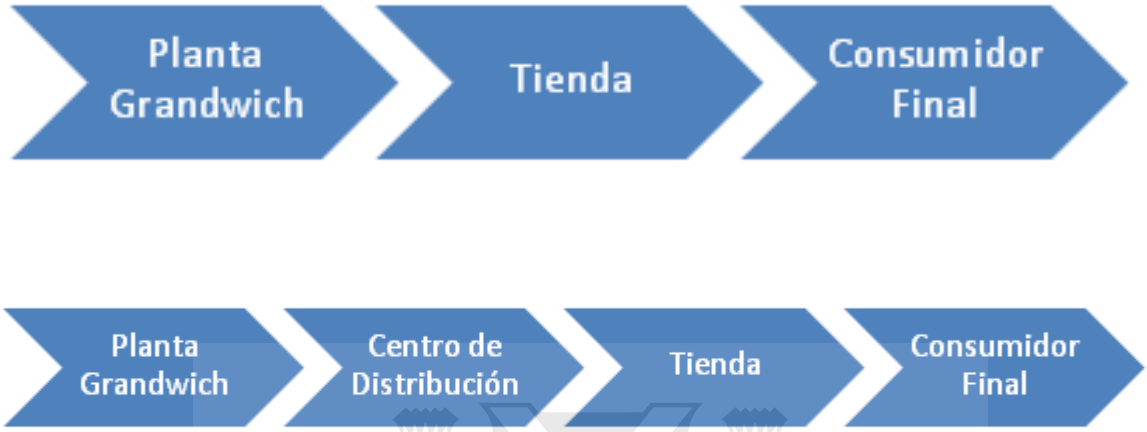


Mapa de localización de sucursales. Fuente: Carrefour.com

Estos puntos de venta seleccionados para el lanzamiento son acordes con la estrategia, ya que es donde compra el público target seleccionado. Por otra parte, se encuentra dentro de las actuales rutas de reparto que realiza la empresa.

En cuanto a la logística de distribución, la empresa cuenta con flota propia, por lo que puede hacer uso de un modelo de distribución corta y selectiva, abasteciendo a los puntos de venta seleccionados de manera directa. De acuerdo con el supermercado que se trate, puede acordarse la entrega en algún centro de distribución, para luego desde allí ser distribuido hasta las bocas. Para el interior del

país, se cuenta con una red de distribuidores que ya actúan como partners del negocio, haciendo la distribución local en estaciones de servicio de cada zona.



Estructura del Canal de Distribución. Elaboración propia.

El costo de la distribución, para el caso de la distribución boca a boca se ha calculado que representa un 12% de la venta en promedio, pudiendo disminuirse ese porcentaje hasta 7% si se entrega en el centro de distribución.

Es de público conocimiento que en los últimos tiempos, los supermercados han pasado a un modelo de “alquiler de metros cuadrados de góndola”. Es decir, se exige a los proveedores que un porcentaje de lo facturado les sea reintegrado, emitiendo ellos notas de débito o exigiendo un pago por retorno o after después. Estos valores fueron considerados también en el costeo de los productos, para que no impacten demasiado en los márgenes deseados en la venta de esta línea de productos.

PROMOCIÓN

Tradicionalmente, y tal vez por el tipo de consumo del producto emblema (sándwiches, conveniencia) la empresa no ha realizado actividades de comunicación tradicionales. Los esfuerzos de comunicación son puestos en el diseño del packaging (que por lo general contiene mensajes de atributos del producto, de branding, imágenes, sugerencias de presentación, etc.) y en menor medida, en el ploteo de los camiones, con imágenes de productos, constituyendo de esta manera un catálogo de productos y capabilities en movimiento. También se han realizado diversos materiales de comunicación para el punto de venta, como salientes, movies, cartelería, individuales y folletos o flyers, con contenido general de branding y nutricionales.
Esto quizás ha sido costo efectivo: el producto habló por sí solo y el boca a boca hizo el resto. El factor en contra de este modelo comunicacional es el tiempo.
Si se pretende movilizar rápidamente al producto a través del canal, hacen falta acciones de comunicación efectiva y puntual para este nuevo canal.

Los principales ejes temáticos deben girar en torno a los siguientes conceptos

- Producto rico, casero
- Producto saludable, con nutrientes de calidad, sin conservante ni aditivos
- Que deja tiempo libre para actividades placenteras
- Producto accesible (más cerca tuyo, precio razonable)

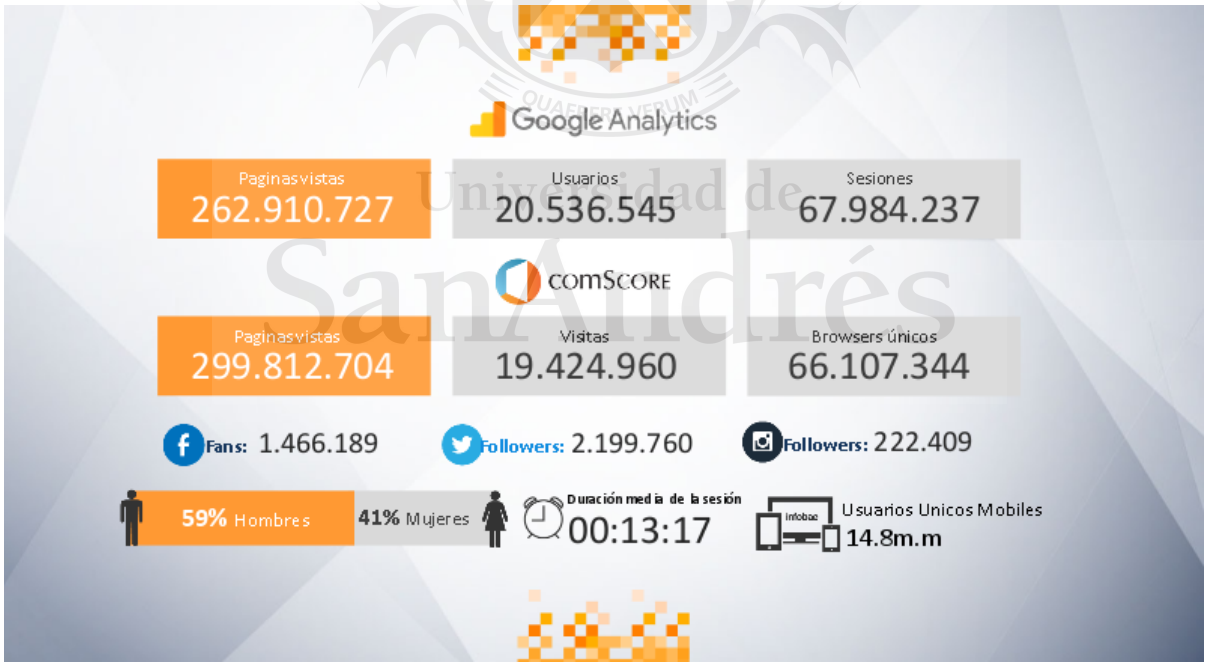
Lo que se pretende lograr con estos ejes temáticos es:

- Generar awareness y recordación de marca
- Dar a conocer los tributos propios del producto
- Obtener el posicionamiento diferencial deseado
- Derribar las barreras de compra que se detectaron en la encuesta de validación de supuestos.

Para este proyecto se pretende innovar en la forma de comunicar. Ya que el público es en su mayoría urbano y de determinado nivel socioeconómico, se decidió, además del material tradicional, hacer publicidad digital.

Se pensó en banners, displays y laterales en los principales medios digitales del país que puedan segmentar el público por edad y localización, para hacer una comunicación más costo-efectiva. También se pensó en explorar otros formatos de publicidad como la publi nota (contenido). Estos diarios serían Clarín, La Nación e Infobae. El motivo de la elección radica a que son medios masivos de comunicación que son consumidos por el target. También en algunas páginas de nicho, del estilo Guía Oleo u otras que congreguen gente interesada en el tema. En el caso de los diarios, no se publicitará en los tres al mismo tiempo, ya que ello generaría solapamiento del target.

Solo para ejemplificar, mostraremos el alcance de uno de los medios mencionados



Fuente: Infobae (2016)

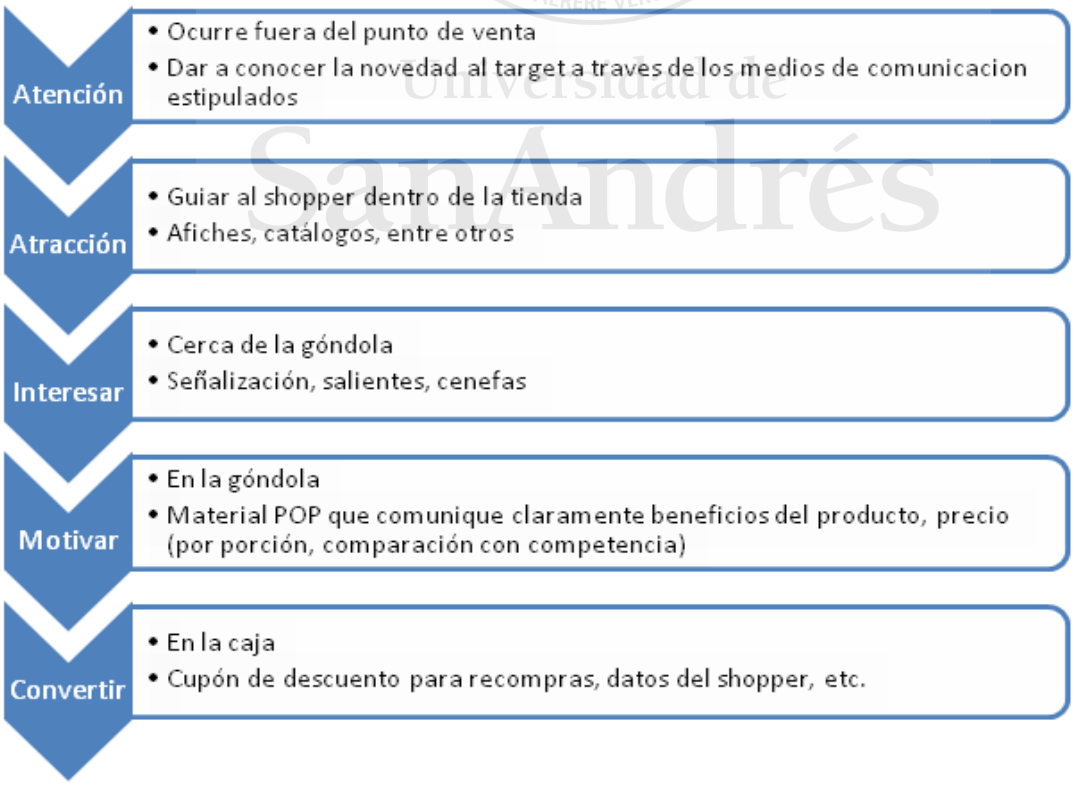
La intensidad será más fuerte al principio, por lanzamiento. En los años subsiguientes declinará su intensidad y se regulará según se quiera alentar la venta

de una u otra variedad. Se seguirán de cerca los reportes con indicadores de performance que cada medio entrega a solicitud del cliente.
Otros formatos que se pueden explorar son los videos breves para YouTube, además de SEM, la optimización en los motores de búsqueda.

Activaciones en el punto de venta

Otra de las acciones en las que se pensó tiene que ver con el punto de venta y la experiencia de compra. Se evidenció que existe cierta aversión del shopper a la góndola de congelados. Hace frío, no se ve bien, no es un momento grato.
Es por eso que se pensó en una manera de atraer y entretener al shopper en la tienda para facilitar la elección del producto. Por esa razón se destinó parte del presupuesto a la creación de corners especiales para hacer la góndola un poco más amena y el uso de material POP para guiar al consumidor hasta el lugar de compra.

Programa de Shopper Marketing

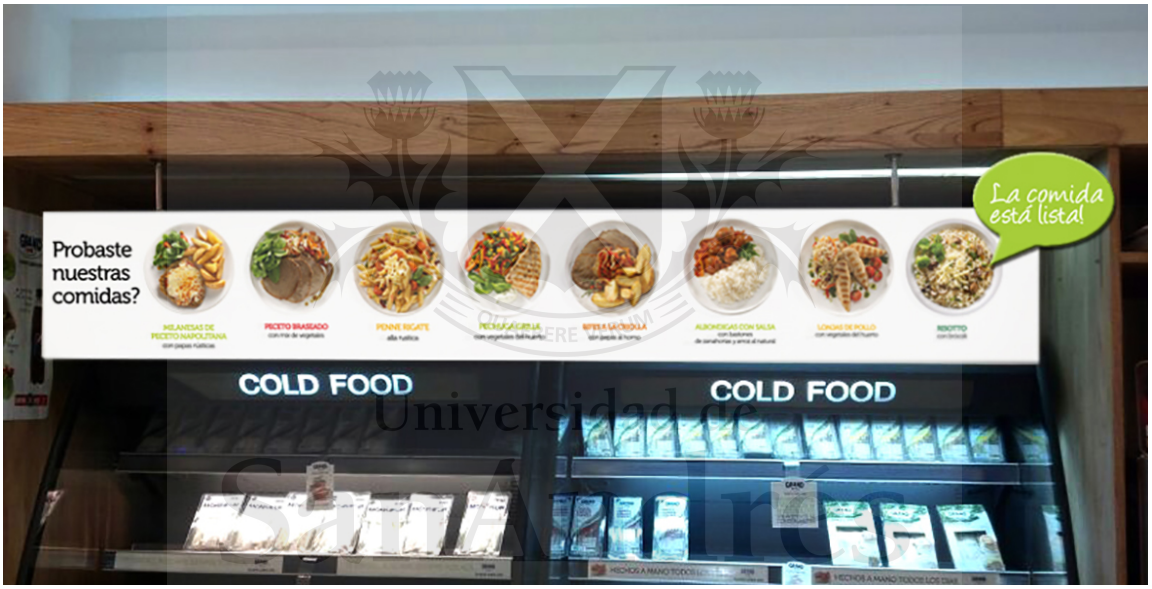


Cuadro de acciones de Shopper Marketing. Elaboración propia.

Este cuadro de buenas prácticas de shopper marketing pone en relieve las diferentes etapas de un customer journey, con las acciones de marketing que se pueden activar y son más eficaces en cada etapa.

De esta manera, el email marketing, la publicidad digital y los content labs actúan solo en la etapa de atención, fuera del punto de venta. El objetivo es generar awareness en el target y que sepan que esta opción está disponible en el supermercado en donde normalmente realizan sus compras.

Ejemplo de activación en punto de venta: Interesar



Render de aplicaciones de gráficas en el punto de venta. Elaboración propia.

En esta etapa del programa de shopper marketing la intención es llamar la atención del shopper para guiarlo hasta la góndola.

Ejemplo de activación en punto de venta: Motivar

Render de aplicaciones de gráficas en el punto de venta. Elaboración propia.

En esta foto con aplicación digital, podemos observar un ejemplo de lo que sucede cerca de la góndola en la etapa motivar. En ella se comunican los beneficios del producto a través de los ejes comunicacionales propuestos, esperando generar la motivación necesaria de compra en el target.

Ejemplo de activación en punto de venta: Motivar

Ejemplo de móviles para colocar en góndola. Elaboración Propia.

Redes Sociales

Considerando al público target, a los tiempos que vivimos y al tipo de empresa en donde se pretende llevar a cabo este plan, las redes sociales presentan un particular atractivo, por su efectividad, alcance y costo- efectividad.

En la actualidad, la empresa, mas volcada hacia un marketing B2B, y por inexperiencia en el tema, no ha incursionado en la comunicación a través de redes sociales.

Por eso se pensó en una estrategia en redes sociales para fomentar una conversación con el target, obtener en tiempo real feedback de sus impresiones y opiniones, en qué ocasiones de consumo el producto es más valorado, sus insights, comportamientos, entre otros.

Para ello se diagramó una estrategia de posteos en Facebook e Instagram. Además de los ejes comunicacionales ya planteados, el principal objetivo de estos posteos será el de destacar los momentos del día en donde el producto puede transferir más valor, por ejemplo, las cenas.

Ejemplo de posteo en Facebook. Elaboración propia.

El mismo tono comunicacional se aplicará a Instagram. Lo mismo se utilizará estos canales para recepción y tratamiento de quejas y sugerencias, lo cual estará a cargo de un Community Manager. Se contará con un Manual de Procedimientos para tono comunicación, estilo, situaciones de crisis y el tratamiento de la conversación, de pública a privada, para gestión de reclamos.

En una etapa posterior, pueden sumarse otras redes sociales con hincapié en lo visual, como Pinterest, y también la participación de influencers del target.

CRONOGRAMA

En cuanto a la operación, la misma se encuentra bastante puesta a punto, por lo que sólo es cuestión de comenzar a aumentar la producción en los meses anteriores (es posible generar un stock de seguridad, tratándose de un producto de 180 días de vida útil). Para las variantes que aún no están en producción, ajustar pruebas de desarrollo e inscripciones legales.

Por otra parte, en lo que es diseño, se deben ajustar diseños en los packs y producirlos. También deben ajustarse diseños en cenefas, calcos, movies y todo el material POP, lo que también puede ir haciéndose en paralelo con otras cuestiones preliminares.

Lo que quizás lleve un poco más de tiempo o donde hay cantidad de cosas para negociar, es en la negociación con clientes. Se deben comenzar con anticipación para definir los términos de la relación comercial, mecánica de pedidos y entregas, generación de los contratos o firma de las cartas de oferta, plazos de pago, entre otros.

Todas estas actividades pueden realizarse durante el último trimestre del año 2016, para poder lanzar el producto en enero 2017.

La actividad publicitaria puede comenzar en el primer trimestre 2017, pero el punto fuerte de lanzamiento será en abril, en donde ya culminaron las vacaciones de la mayoría de las personas y comienza la actividad académica, dejando menos tiempo libre para cocinar y facilitando el trial del producto en el target.

	nov-16				dic-16				ene-17				feb-17				mar-17				abr-17			
OPERACIONES Y PLANTA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Ajustar fórmulas de productos nuevos. Inscripciones legales.																								
Compra de materiales y producción de stocks de seguridad.																								
Auditorías de calidad de los supermercados para aprobación de planta																								
MARKETING																								
Validación de Inv de Mercado																								
Diseño de Packs. Produccion de fotos. Impresión de envases.																								
Diseño de material POP. Producción.																								
Diseño de corners especiales para supermercado. Producción																								
Encuestas de seguimiento																								
COMUNICACIÓN																								
Publicidad digital y redes sociales																								
Content labs																								
Corners especiales en pdv																								
COMERCIAL																								
Negociación con supermercados																								

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS

Se realizó una proyección de ingresos y egresos a cinco años. Para la proyección, se consideró que para el primer año se venden 127 mil unidades, considerando una penetración del 85 % en los puntos de venta seleccionados, con 362 días efectivos de venta y un promedio de venta de 10 unidades diarias. Además con este nivel de venta, se superaría el objetivo de aumentar en más del 35% de unidades.

Si bien el primer año se necesitan fondos por $5.342.230, ya el primer año queda casi en break even (arroja pérdidas luego de impuestos por $47.717), con la ganancia de volumen de producción y la consecuente reducción de costos, el proyecto ya genera ganancias a partir del segundo año de operación.

Cabe aclarar que este proyecto se financiará con fondos propios de la empresa, que realiza otro tipo de actividades, y esta compartirá los gastos fijos y parte de la mano de obra. Es por eso que se variabilizaron algunos de los gastos fijos, para poder asignárselos al proyecto.

Por lo tanto, sólo hace falta el capital de trabajo necesario para producir las unidades estimadas y tener la espalda financiera suficiente como para esperar los retornos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Estado de resultados proyectado a 5 años

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO						
PRESUPUESTO INGRESOS	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**TOTAL**
.INGRESOS POR VENTAS	7.134.860	11.148.219	13.935.273	18.840.490	24.492.637	$ 75.551.478
(DESCUENTOS COMERCIALES)	1.783.715	2.787.055	3.483.818	4.710.122	6.123.159	$ 18.887.870
TOTAL	**$ 5.351.145**	**$ 8.361.164**	**$ 10.451.455**	**$ 14.130.367**	**$ 18.369.477**	**$ 56.663.609**
TOTAL INGRESOS	**$ 5.351.145**	**$ 8.361.164**	**$ 10.451.455**	**$ 14.130.367**	**$ 18.369.477**	**$ 56.663.609**

PRESUPUESTO EGRESOS	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**TOTAL**
.COSTO DE PRODUCCION						
.MATERIAS PRIMAS	2.087.880	2.609.850	3.262.313	4.241.006	5.513.308	**$ 17.714.357**
.MANO DE OBRA	825.500	952.500	1.031.406	1.289.844	1.592.957	**$ 5.752.207**
.GASTOS ADMINISTRATIVOS, LOGISTICA E INVENTARIO	469.900	508.000	595.313	709.414	838.398	**$ 3.121.025**
.PACKAGING Y MATERIAL DE EMPAQUE	488.950	611.188	763.984	993.180	1.291.134	**$ 4.148.435**
SUBTOTAL	**3.872.230**	**4.681.538**	**5.713.016**	**7.233.444**	**9.235.797**	**$ 30.736.024**
.INVESTIGACION DE MERCADO						
.INVESTIGACIÓN INICIAL (Validación de supuestos)	250.000	-	-	-	-	**$ 250.000**
.INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA Y CAUSAL (Encuestas, monitoreos)	-	125.000	125.000	-	125.000	**$ 375.000**
SUBTOTAL	**250.000**	**125.000**	**125.000**	**-**	**75.000**	**$ 575.000**
.GS DE DESARROLLO DE MARCA						
DISEÑO PACK	25.000	-	-	25.000	-	**$ 50.000**
SUBTOTAL	**25.000**	**-**	**-**	**25.000**	**-**	**$ 50.000**
.PUBLICIDAD						
. PUBLICIDAD ON LINE (BANNERS / DISPLAYS / MOBILE)	600.000	500.000	550.000	600.000	650.000	**$ 2.900.000**
. CONTENT LABS	200.000	150.000	200.000	225.000	250.000	**$ 1.025.000**
(Contenido gráfico y video publicado en nichos especializados)						
SUBTOTAL	**800.000**	**650.000**	**750.000**	**825.000**	**900.000**	**$ 3.925.000**
.PROMOCIONES EN CANALES						
MONTAJE DE CORNERS ECLUSIVOS EN PUNTOS DE VENTA	100.000	105.000	110.250	115.763	121.551	**$ 552.563**
(Estructuras de cartón, cartelería, stickers, entre otros)						**$ 0**
SUBTOTAL	**100.000**	**105.000**	**110.250**	**115.763**	**121.551**	**$ 552.563**
.MERCHANDISING						
.MAT. POP (FOLLETOS / CENEFAS / CALCOS / MOVIES /	175.000	192.500	211.750	232.925	256.218	**$ 1.068.393**
SUBTOTAL	**175.000**	**192.500**	**211.750**	**232.925**	**256.218**	**$ 1.068.393**
.GASTOS SOCIAL MEDIA						
GS.Elaboración de Web y Community Management	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	**$ 75.000**
SUBTOTAL	**120.000**	**126.000**	**132.300**	**138.915**	**145.861**	**$ 75.000**
TOTAL EGRESOS	**$ 5.342.230**	**$ 5.880.038**	**$ 7.042.316**	**$ 8.571.046**	**$ 10.734.426**	**$ 36.981.980**

RESULTADO BRUTO	**$ 8.915**	**$ 2.481.127**	**$ 3.409.139**	**$ 5.559.321**	**$ 7.635.051**	**$ 19.681.629**

IMPUESTOS						
.ING.BRUTOS	- 53.511	- 83.612	- 104.515	141.304	183.695	566.636
.IMP. A LAS GANANCIAS	- 3.120	- 868.394	- 1.193.199	1.945.762	2.672.268	6.888.570
SUBTOTAL	**$ 47.717**	**$ 1.529.121**	**$ 2.111.426**	**$ 3.472.255**	**$ 4.779.089**	**$ 12.226.423**
RESULTADO NETO	**$ 47.717**	**$ 1.529.121**	**$ 2.111.426**	**$ 3.472.255**	**$ 4.779.089**	**$ 12.226.423**

Estado de resultados del primer año con detalle de la inversión en Marketing

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO																
PRESUPUESTO INGRESOS	**2017**	**nov-16**	**dic-16**	**ene-17**	**feb-17**	**mar-17**	**abr-17**	**may-17**	**jun-17**	**jul-17**	**ago-17**	**sep-17**	**oct-17**	**nov-17**	**dic-17**	**TOTAL**
.INGRESOS POR VENTAS	7.134.860			505.620	505.620	505.620	786.520	842.700	898.880	842.700	561.800	561.800	393.260	393.260	337.080	$ 7.134.860
(DESCUENTOS COMERCIALES)	1.783.715			126.405	126.405	126.405	196.630	210.675	224.720	210.675	140.450	140.450	98.315	98.315	84.270	$ 1.783.715
TOTAL	**$ 5.351.145**	**$ 0**	**$ 0**	**$ 379.215**	**$ 379.215**	**$ 379.215**	**$ 589.890**	**$ 632.025**	**$ 674.160**	**$ 632.025**	**$ 421.350**	**$ 421.350**	**$ 294.945**	**$ 294.945**	**$ 252.810**	**$ 5.351.145**
TOTAL INGRESOS	**$ 5.351.145**	**$ 0**	**$ 0**	**$ 379.215**	**$ 379.215**	**$ 379.215**	**$ 589.890**	**$ 632.025**	**$ 674.160**	**$ 632.025**	**$ 421.350**	**$ 421.350**	**$ 294.945**	**$ 294.945**	**$ 252.810**	**$ 5.351.145**
PRESUPUESTO EGRESOS	**2017**															**TOTAL**
.COSTO DE PRODUCCION																
.MATERIAS PRIMAS	2.087.880	115.080	115.080	147.960	147.960	147.960	164.400	180.840	197.280	213.720	164.400	164.400	115.080	115.080	98.640	**$ 2.087.880**
.MANO DE OBRA	825.500	45.500	45.500	58.500	58.500	58.500	65.000	71.500	78.000	84.500	65.000	65.000	45.500	45.500	39.000	**$ 825.500**
.GASTOS ADMINISTRATIVOS, LOGISTICA E INVENTARIO	469.900	25.900	25.900	33.300	33.300	33.300	37.000	40.700	44.400	48.100	37.000	37.000	25.900	25.900	22.200	**$ 469.900**
.PACKAGING Y MATERIAL DE EMPAQUE	488.950	26.950	26.950	34.650	34.650	34.650	38.500	42.350	46.200	50.050	38.500	38.500	26.950	26.950	23.100	**$ 488.950**
SUBTOTAL	**3.872.230**	**213.430**	**213.430**	**274.410**	**274.410**	**274.410**	**304.900**	**335.390**	**365.880**	**396.370**	**304.900**	**304.900**	**213.430**	**213.430**	**182.940**	**$ 3.872.230**
.INVESTIGACION DE MERCADO																
.INVESTIGACION INICIAL (Validación de supuestos)	250.000	250.000										-			-	**$ 250.000**
.INVESTIGACION DESCRIPTIVA Y CAUSAL (Encuestas, monitoreos)	-											-				**$ 0**
SUBTOTAL	**250.000**	**250.000**										-				**$ 250.000**
.GS DE DESARROLLO DE MARCA																
DISEÑO PACK	25.000	25.000								-	-	-			-	**$ 25.000**
SUBTOTAL	**25.000**	**25.000**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**$ 25.000**
.PROMOCION																
. PUBLICIDAD ON LINE (promoción en diarios y sitios de nicho)																
específicos	300.000			30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	20.000	20.000	**$ 340.000**
. SEM (Search Engine Marketing, mejorar posicionamiento en motores de	100.000			10.000	10.000	10.000		10.000		10.000	5.000	5.000	5.000			**$ 65.000**
. Posteos Social con objetivo de alcance (Facebook, Instagram)	100.000			10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	**$ 120.000**
. Videos breves en YouTube	100.000			10.000	10.000		10.000		10.000		5.000	5.000	5.000	10.000	10.000	**$ 75.000**
. CONTENT MARKETING (Contenido gráfico y video para segmentos especializados)																**$ 0**
. Publinota en Play TV - INFOBAE (segmento #quécocino?) - x 2	100.000			25.000		25.000		25.000		25.000						**$ 100.000**
. Content Lab gráfica para La Nación (segmento Salud y Bienestar) - x 2	100.000			25.000			25.000		25.000		25.000					**$ 100.000**
SUBTOTAL	**800.000**	-	-	**110.000**	**60.000**	**75.000**	**75.000**	**75.000**	**75.000**	**75.000**	**75.000**	**50.000**	**50.000**	**40.000**	**40.000**	**$ 800.000**
.PROMOCIONES EN CANALES																
MONTAJE DE CORNERS ECLUSIVOS EN PUNTOS DE VENTA	100.000				25.000		25.000		25.000		25.000				-	**$ 100.000**
(Estructuras de cartón, cartelería, stickers, entre otros)																**$ 0**
SUBTOTAL	**100.000**	-	-	-	**25.000**	-	**25.000**	-	**25.000**	-	**25.000**	-	-	-	-	**$ 100.000**
.MERCHANDISING																
.MAT. POP (FOLLETOS / CENEFAS / CALCOS / MOVIES / SALIENTES)	175.000	25.000	25.000	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500			**$ 175.000**
SUBTOTAL	**175.000**	**25.000**	**25.000**	**12.500**	**12.500**	**12.500**	**12.500**	**12.500**	**12.500**	**12.500**	**12.500**	**12.500**	**12.500**	-	-	**$ 175.000**
.GASTOS SOCIAL MEDIA																
GS.Elaboración de Web, Gráficas, Fotos y Community Management	120.000			10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	**$ 120.000**
SUBTOTAL	**120.000**	-	-	**10.000**	**10.000**	**10.000**	**10.000**	**10.000**	**10.000**	**10.000**	**10.000**	**10.000**	**10.000**	**10.000**	**10.000**	**$ 120.000**
TOTAL EGRESOS	**$ 5.342.230**	**$ 513.430**	**$ 238.430**	**$ 406.910**	**$ 381.910**	**$ 371.910**	**$ 427.400**	**$ 432.890**	**$ 488.380**	**$ 493.870**	**$ 427.400**	**$ 377.400**	**$ 285.930**	**$ 263.430**	**$ 232.940**	**$ 5.342.230**
RESULTADO BRUTO	**$ 8.915**	**$ 513.430**	**$ 238.430**	**$ 27.695**	**$ 2.695**	**$ 7.305**	**$ 162.490**	**$ 199.135**	**$ 185.780**	**$ 138.155**	**$ 6.050**	**$ 43.950**	**$ 9.015**	**$ 31.515**	**$ 19.870**	**$ 8.915**

Fuente: Elaboración propia

Universidad de San Andrés

Cash Flow Acumulado y Ratios

Cash Flow Proyectado					
	2017	2018	2019	2020	2021
.INGRESO POR VENTAS	5.351.145	8.361.164	10.451.455	14.130.367	18.369.477
TOTAL INGRESOS	5.351.145	8.361.164	10.451.455	14.130.367	18.369.477
.COSTO DE PRODUCCION	3.872.230	4.681.538	5.713.016	7.233.444	9.235.797
.INVESTIGACION DE MERCADO	250.000	125.000	125.000	-	75.000
.GS DE DESARROLLO DE MARCA	25.000	-	-	25.000	-
.PUBLICIDAD	800.000	650.000	750.000	825.000	900.000
.PROMOCIONES EN CANALES	100.000	105.000	110.250	115.763	121.551
.MERCHANDISING	175.000	192.500	211.750	232.925	256.218
.GASTOS SOCIAL MEDIA	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861
TOTAL EGRESOS PROYECTO	5.342.230	5.880.038	7.042.316	8.571.046	10.734.426
IMPUESTOS					
INGRESOS BRUTOS (1%)	53.511	83.612	104.515	141.304	183.695
GANANCIAS (35%)	-	868.394	1.193.199	1.945.762	2.672.268
TOTAL EGRESOS	5.395.741	6.832.043	8.340.029	10.658.112	13.590.389
CASH FLOW ACUMULADO	- 44.596	1.529.121	2.111.426	3.472.255	4.779.089

TIR del Proyecto (5 años)	3468%
Tasa de descuento	50%
VAN del proyecto	$ 2.590.708

Fuente: Elaboración propia

IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

Para el seguimiento de la implementación del plan se seguirán los tiempos como se estipula en el desglose del primer año de actividades.

Además de las ventas, una de las métricas a seguir es la penetración en los puntos de venta, cuáles son los en los que rota el producto y en cuáles aún no pero podrían aumentar las ventas.

En caso de no rotar el producto, siempre se puede definir intensificar la actividad promocional, o, si se decide abandonar el proyecto, el producto puede ser redirigido a los canales de venta habituales.

Uno de los principales riesgos es que la demanda supere las expectativas y que se sature la capacidad de producción de la línea. Para ello se debe contemplar en que quizás se deban ampliar las horas de trabajo (por ejemplo, trabajar los sábados de 6 a 13 hs) y si aún así no se llega a la demanda, la incorporación de una envasadora con mayor capacidad por unidad de tiempo.

PRÓXIMOS PASOS

Considerando que se han planteado aumentos en ventas del orden del 25 y 30 % para los años siguientes, una parte de ese crecimiento será de aumentos en la frecuencia de consumo y nuevos consumidores, pero también será necesario ampliar la base de puntos de venta para lograrlo. Es por eso que se debe considerar el alcance a nivel nacional en las cadenas de supermercados elegidas inicialmente, así como también considerar la incorporación de otras cadenas.

Inicialmente, la negociación será llevada a cabo por el área comercial que tiene la empresa. La misma tiene mucho expertise en el ámbito B2B, pero no particularmente con supermercados. Es por eso que a futuro, para negociar estos nuevos acuerdos con otras cadenas o acuerdos nacionales, se contempla la incorporación de un Key Account Manager con expertise en negociación con supermercados.

En cuanto al mix de productos, las 10 variedades iniciales lanzadas serán monitoreadas en cuanto a performance y rotación. Aquellas que no performen bien serán susceptibles de ser reemplazadas. Las ampliaciones de línea surgirán de las encuestas de monitoreo hechas en consumidores, pero siempre seguirán el concepto original de ser comida simple, rica, con algún toque gourmet, con proteínas y carbohidratos balanceados, y reminiscencias de platos típicos o “comfort food”.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

CONCLUSIONES

El principal objetivo de este Plan de Negocios es la exploración de nuevos canales de comercialización para un producto con gran un gran potencial de crecimiento.

En términos numéricos, con una inversión inicial en capital de trabajo de $ 5.342.230, es factible obtener utilidades después de impuestos de $ 4.779.089 al quinto año de operación.

Si bien el proyecto no es muy grande en cuanto a utilidades, resulta atractivo por las siguientes consideraciones:

- No se necesita inicialmente la compra de ningún activo, por lo que la inversión es casi nula. Solo se necesita el incremental de capital de trabajo y la espalda financiera necesaria como para operar hasta que el proyecto comience a generar ganancias (al segundo año).
- El proyecto optimiza el uso de la capacidad productiva instalada y aplana la estacionalidad de los dos productos que en esa línea se elaboran (comidas congeladas y ensaladas).
- El proyecto mejora las economías de escala reduciendo los costos.
- El proyecto mejora los márgenes.
- El proyecto aumenta el awareness marcario, teniendo presencia también en supermercados, pudiendo generar ventas futuras en otros canales a donde está presente.
- El proyecto representa una oportunidad única de demostrar las capabilities y traspasar las credenciales de lo logrado en canales de conveniencia en ámbitos de consumo masivo.
- El proyecto alienta la creación de un área formal dedicada al marketing, con planificación y métricas, e incursiona en el uso de medios de comunicación y redes sociales.
- Teniendo en cuenta que la empresa se mantiene con sus ingresos actuales, esto significa ingresos incrementales de utilidades, por lo que el proyecto resulta atractivo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

BIBLIOGRAFÍA

Kotler Philip, (2003), *Marketing Management,* 11th edition, USA, Northwestern University, Prentice Hall.

Kotler Philip y Kevin Keller, (2006), *Dirección de Marketing*, duodécima edición, México, Pearson Educación, Prentice Hall.

Holcomb Betty, (1998), *Not Guilty: Good News About Working Mothers*, USA, Scribner.

Nielsen. Insights (2015)

Pere Vives, (2014), Balance del sector congelados. Retos y oportunidades. Kantar WorldPanel.

Revista Actualidad en Supermercados. Informe de ventas minoristas (Agosto 2016)

Revista Agroempresario. (Abril 2016)

Página web de los supermercados: Jumbo, Disco, Carrefour.

Página web FAECYS (Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios). Informe sobre el Supermercadismo en Argentina.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

ANEXOS

Análisis de Sensibilidad – Cash Flow acumulado a 5 años si las ventas descienden un 50% el primer año

Cash Flow Proyectado					
	2017	2018	2019	2020	2021
.INGRESO POR VENTAS	2.675.573	4.180.582	5.225.728	7.065.184	9.184.739
TOTAL INGRESOS	2.675.573	4.180.582	5.225.728	7.065.184	9.184.739
.COSTO DE PRODUCCION	1.936.115	2.340.769	2.856.508	3.616.722	4.617.899
.INVESTIGACION DE MERCADO	250.000	125.000	125.000	-	75.000
.GS DE DESARROLLO DE MARCA	25.000	-	-	25.000	-
.PUBLICIDAD	800.000	650.000	750.000	825.000	900.000
.PROMOCIONES EN CANALES	100.000	105.000	110.250	115.763	121.551
.MERCHANDISING	175.000	192.500	211.750	232.925	256.218
.GASTOS SOCIAL MEDIA	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861
TOTAL EGRESOS PROYECTO	3.406.115	3.539.269	4.185.808	4.954.324	6.116.527
IMPUESTOS					
INGRESOS BRUTOS (1%)	26.756	41.806	52.257	70.652	91.847
GANANCIAS (35%)	-	224.460	363.972	738.801	1.073.874
TOTAL EGRESOS	3.432.871	3.805.534	4.602.037	5.763.777	7.282.249
CASH FLOW ACUMULADO	- 757.298	375.048	623.691	1.301.407	1.902.490

TIR del Proyecto (5 años)		85%
Tasa de descuento		50%
VAN del proyecto	$	354.221

A la misma tasa de descuento y con la mitad de las ventas, el proyecto pierde atractivo, aunque sigue generando ingresos, en menor medida, a partir del segundo año de operación.

Detalle de la Estructura de Costos de las Comidas Congeladas

COMIDAS CONGELADAS		Pecoto Braseado con Mix de Vegetales ®		Lenjar de Pollo con Vegetales & Arroz Yamaní ®		Pechuga Grill6 con Vegetales del Huerto ®		Bifes a la Criolla con Papas al Horno ®		Albándigas con Zanahorias & Arroz al Natural ®		Milanesa Pecoto a la Napolitana con Papas Rústicas ®		Penne Rigato alla Rustica ®		Rízotto de Brócoli ®		Pollo con Crema de Champiñones y Papas ®		Lentejas a la Española ®	
Insumo	Costo por kilo / unidad	Gramos	Pesos	Gramos	Pesos	Gramos	Pesos	Gramos	Pesos	Gramos	Pesos	Gramos	Pesos	Gramos	Pesos	Gramos	Pesos	Gramos	Pesos	Gramos	Pesos
Crema de Leche	55,26																				
Manteca con Hierbas	67,06	0,015	1,006	0,015	1,006	0,015	1,006			0,010	0,671										
Mozzarella	77,05											0,050	3,853								
Queso Parmesano	121,12	0,010	1,211											0,015	1,817	0,015	1,817				
Jamón Crudo	208,74													0,010	2,087						
Pancetta	231,00	0,005	1,155																		
Pecoto Vacuno	152,11	0,090	13,690					0,090	13,690												
Pollo Inner Horneado	92,75			0,100	9,275	0,100	9,275											0,120	11,130		
Suprema Marinada	92,75																				
Albándigas	78,18									0,110	8,600										
Chorizo	76,24																			0,050	3,812
Milanesa de Pecoto	112,25											0,100	11,225								
Aceitunas Negras	55,00			0,015	0,825																
Almidón Pregelado	40,08																				
Arvejas Congeladas	34,77																			0,030	1,043
Arroz Parboil	4,43		0,000							0,100	0,443										
Arroz Yamaní	8,49			0,100	0,849																
Anca Procesada	37,12																			0,030	1,114
Brócoli Congelado	46,81					0,035	1,638									0,020	0,936				
Caldo de Verduras	167,50																				
Cebollín Pelado	26,22	0,050	1,311	0,020	0,524																
Champiñones	56,56	0,017	0,962																		
Chauchas Congeladas	43,31					0,035	1,516														
Choclo Congelado	35,67					0,025	0,892														
Compota de Vegetales	40,26							0,120	4,832											0,070	2,818
Fideos Penne Rigatto	7,49													0,160	1,198						
Lentejas	17,06																			0,100	1,706
Marrón Roja	66,33			0,020	1,327	0,025	1,658														
Papas Gajas Rústicas	22,50							0,125	2,812			0,120	2,700					0,100	2,250		
Rízotto de Brócoli	27,26															0,300	8,178				
Crema de Hongos y Verdeo	37,49																	0,120	4,499		
Salsa Rústica	40,11													0,230	9,225						
Salsa de Albándigas	23,84									0,090	2,145	0,050	1,192							0,060	1,430
Tomate Marinado	99,10	0,010	0,991																		
Zanahoria (Pelada)	17,25	0,065	1,121	0,035	0,604	0,060	1,035			0,030	0,517									0,020	0,345
Zucchini	34,37	0,065	2,234	0,035	1,203																
MATERIA PRIMA		0,327	23,681	0,340	15,612	0,295	17,020	0,335	21,334	0,340	12,376	0,320	18,969	0,415	14,327	0,335	10,931	0,340	17,878	0,360	12,269
CON MERMA 4%			24,667		16,263		17,729		22,223		12,891		19,760		14,924		11,386		18,623		12,780
Bandeja Oval Negra para comidas	1,61	1,000	1,610	1,000	1,610	1,000	1,610	1,000	1,610	1,000	1,610	1,000	1,610	1,000	1,610	1,000	1,610	1,000	1,630	1,000	1,630
Bilaminada BOPP20/PP30 x 245	61,04	0,002	0,122	0,002	0,122	0,002	0,122	0,002	0,122	0,002	0,122	0,002	0,122	0,002	0,122	0,002	0,122	0,002	0,122	0,002	0,122
Caja de Cartón N° 5 p/Comidas	5,80	12,000	0,483	12,000	0,483	12,000	0,483	12,000	0,483	12,000	0,483	12,000	0,483	12,000	0,483	12,000	0,483	12,000	0,483	12,000	0,483
Etruchos Comidas ®	1,63	1,000	1,630	1,000	1,630	1,000	1,630	1,000	1,630	1,000	1,630	1,000	1,630	1,000	1,630	1,000	1,630	1,000	1,630	1,000	1,630
MATERIAL DE EMPAQUE			3,845		3,845		3,845		3,845		3,845		3,845		3,845		3,845		3,865		3,865
COSTO (MP+EMP)			28,513		20,108		21,574		26,068		16,737		23,605		18,770		15,232		21,966		16,645
CON MERMA 2%			29,095		20,519		22,015		26,600		17,078		24,087		19,153		15,543		22,414		16,985
COSTO (MP+EMP) CON MERMA			29,095		20,519		22,015		26,600		17,078		24,087		19,153		15,543		22,414		16,985
Mano de Obra	6,50		6,500		6,500		6,500		6,500		6,500		6,500		6,500		6,500		6,500		6,500
Gastos	3,70		3,700		3,700		3,700		3,700		3,700		3,700		3,700		3,700		3,700		3,700
COSTO TOTAL UNITARIO			39,295		30,719		32,215		36,800		27,278		34,287		29,353		25,743		32,614		27,185

Universidad de San Andrés