



# **DIKE**

## **GLUTEN FREE**



### **TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL EN COMERCIALIZACIÓN**

**Proyecto Comercial 2018 – Pizzería Gluten Free**

**Integrantes:**

- Marina Ramos
- Bruno Paternostro
- Federico Lowenstein

**Docentes:**

- Bucciarelli, Mariela Carmen Paola
- Maltagliatti, Nancy Maricel

**Aula: 307 - Turno Noche**



## Contenido

Resumen Ejecutivo .....	3
Análisis Macro, Micro & FODA .....	5
Descripción de la Empresa .....	5
Descripción del Problema .....	6
Conclusiones del Macroentorno.....	7
Conclusiones del Microentorno.....	9
Ventaja competitiva, Estrategia, Posicionamiento & Segmentación .....	10
Ventaja competitiva .....	10
Planteo de estrategias .....	11
Estrategia de posicionamiento .....	11
Segmento Objetivo.....	11
Oportunidad detectada.....	12
Conclusión.....	12
Objetivos del proyecto.....	13
Cualitativos .....	13
Largo plazo.....	13
Cuantitativos.....	13
Corto plazo .....	13
Largo plazo.....	13
Análisis del comportamiento de consumo, Investigación cualitativa y cuantitativa & Mix .....	14
Planteo Investigación de mercados cualitativa y concluyente .....	14
Segmento de negocio atractivo.....	14
Target Principal.....	14
Target secundario.....	16
Comportamiento de compra y consumo .....	17
Insights .....	18
Insight número 1 .....	18
Insight número 2 .....	18
Insight número 3 .....	19
Insight número 4 .....	20
Mix de Marketing .....	20
Producto/Servicio.....	20



Marca.....	22
Precio.....	24
Canales.....	26
Promoción.....	27
Personas.....	30
Entorno .....	31
Procesos.....	32
Productividad.....	33
Plan Económico & Financiero.....	33



## Resumen Ejecutivo

La dinámica del mercado alimenticio, su expansión constante y la globalización ofrecen en la actualidad excelentes oportunidades para desarrollar nuevos negocios.

Ya sea importando una costumbre extranjera, la innovación o el relanzamiento de un producto, los inversores hoy más que nunca cuentan con una amplia batería de opciones para aprovechar estas circunstancias.

En un mercado competitivo como el argentino, donde existe una amplia variedad de opciones para comidas saludables, los modelos de negocio deben adaptarse de manera permanente al contexto, mediante estrategias que comprendan cuales son las percepciones de los clientes y cuáles son los atributos más significativos al momento de optar por un producto o servicio.

En términos de comunicación, la aparición de medios digitales ha democratizado la generación de contenido. Cualquier individuo puede generar tendencia mediante lo que publica y ejercer influencia en determinados nichos de la sociedad. Esto provocó un incremento considerable en la inversión en medios digitales por parte de instituciones y particulares, facilitando el acceso a información concreta en redes sociales, blogs y portales especializados que hacen referencia a nuevos hábitos de alimentación.

Muchos de estos influenciadores, han alcanzado el reconocimiento incentivando a sus seguidores a innovar y probar nuevas experiencias. Fomentan la concientización y la adopción de nuevas tendencias que recomiendan llevar adelante una vida equilibrada, comiendo alimentos saludables y ejercitándose diariamente.

Esto hace que el consumidor se encuentre cada vez más receptivo a nuevas formas de alimentarse y los impulsa a probar dietas que dejan de lado carbohidratos y alimentos procesados.

A causa de eso, este mercado se encuentra en plena expansión y son cada vez más los productos que cuentan con una versión libre de gluten, dietética o baja en carbohidratos. El armado de un mix de marketing equilibrado por parte de un nuevo participante puede permitir ingresar a un nicho especializado que cuenta con productos que tienen mucho para mejorar y se manufacturan con materias primas que son accesibles en el mercado nacional. Haciendo foco en la calidad, una estrategia innovadora y una propuesta atractiva se pueden obtener grandes beneficios en un mercado que se encuentra en pleno crecimiento.

Nuestra investigación arrojó que no existe una variación significativa entre el comportamiento de las personas que consumen este tipo de productos por una patología y aquellas que podrían llegar a estar interesadas en consumirlos por interés. Dentro de los resultados obtenidos podemos destacar que el tamaño preferido es el grande, el tipo de pizza más valorado es a la piedra y los gustos más valorados son muzzarella, fugazzeta y muzzarella con jamón. Los atributos más destacados son los “sabores bien definidos” y la “textura de la masa”. Además, los aspectos positivos más destacados fueron: el personal que



Brinda atención cordial y se encuentra capacitado e informado, la eficiencia y rapidez en el servicio. Por otro lado, dentro de los aspectos negativos el más destacado es la demora en la entrega del pedido.

El teléfono y la “apps” son los canales más utilizados, las redes sociales e internet sobresalen como los medios de información más utilizados.

Para concluir, en término de características generales del target, se presentan mucho más sensibles ante aspectos negativos y positivos de un servicio, lo que implica una oportunidad y a la vez un factor muy considerable, ya que el margen de error se acorta.

Por otro lado, a través de la investigación y los “insights” se pudo descubrir: los consumidores no se encuentran conformes con el sabor de la pizza libre de gluten (carece de sabor y textura) y quieren que se parezcan en lo máximo posible a una tradicional. Tienen desconfianza e inseguridad a la hora de consumir este tipo de productos, interactúan activamente con los canales digitales y destacan la importancia de una atención capacitada.

En cuanto al mix de marketing, se buscara ofrecer una pizza libre gluten a la piedra, con sabores bien definidos que se apalancan con una abundancia de ingredientes y con una textura similar a la pizza tradicional, cocinada en un ambiente limpio y a la vista de los consumidores.



## Análisis Macro, Micro & FODA

### Descripción de la Empresa

Se trata de un emprendimiento nuevo en el mercado de comidas rápidas, que tiene como objetivo posicionarse como una alternativa e incorporar un nuevo servicio enfocado en brindar valor a un segmento específico de la sociedad.

Ubicando puntos de venta en zonas estratégicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, ofreceremos un producto conocido y exitoso en el mercado nacional, como lo son las pizzas, pero con una versión novedosa e innovadora para el público al que apunta, debido a sus métodos de elaboración y materias primas utilizadas a un precio razonable y con canales de distribución accesibles para el consumidor.

Se atenderán las necesidades de un segmento que se encuentra en expansión como lo es el compuesto por personas intolerantes al gluten, aquellas que padecen celiaquía o interesados en llevar una dieta sin harinas convencionales.

Con una visión centrada en modificar la manera en que nos alimentamos los argentinos y una propuesta innovadora, contamos con una carta que incluye una gran variedad de productos que podemos encontrar en cualquier local de comidas tradicional de la Ciudad: Pizzas, empanadas y bebidas, pero con el plus de estar elaborados sin trigo, avena, cebada y centeno (TACC).

Nuestros productos, además de ser muy ricos cumplen con los requisitos de calidad existentes, homologados por la Dirección General de Higiene y Seguridad Alimentaria de la Ciudad de Buenos Aires, que garantiza el cumplimiento de las normas y lineamientos necesarios para la producción de alimentos libres de gluten.

Con una modalidad "Take-Away" y recepción de pedidos mediante canales tradicionales y digitales, contaremos con locales en los barrios más populares de la Ciudad de Buenos Aires, como: Barrio Norte, Belgrano, Barrio Norte y Palermo, con la intención de incrementar la cobertura hacia la zona norte del gran Buenos Aires (Vicente Lopez, San Isidro y Pilar).

Para finalizar, nos caracterizaremos por contar con una gran presencia en medios digitales. La misma estará apalancada por contenido de calidad que hace foco en los intereses de nuestro target.



## Descripción del Problema

En la actualidad existen nuevas tendencias que fueron ganando cada vez más popularidad dentro de un determinado segmento de la sociedad. Las mismas hacen foco en lo importante que es para la salud llevar adelante una vida equilibrada con ejercicio, y buena alimentación. De ahí que, es cada vez más frecuente que las personas opten por llevar adelante dietas alternativas que evitan el consumo de determinados tipos de alimentos y productos que fueron desacreditados por la manera en que son cultivados, procesados y manufacturados.

Otro factor clave a considerar es el incremento de los diagnósticos de personas que no pueden comer alimentos producidos con trigo, avena, centeno y cebada. La gran difusión que tiene la celiacía en medios de comunicación permitió que la sociedad esté más alerta e informada sobre esta enfermedad. Actualmente el 1% (\*) de la población Argentina sufre de intolerancia al gluten o celiacía.

Este fenómeno representa una oportunidad, pero también un desafío. A pesar de que, según las estimaciones de la Cámara Argentina de Productores de Alimentos Libre de Gluten (\*) en los últimos 5 años se triplicó la cantidad de empresas en el sector, aun los precios de los productos comercializados suelen ser muy elevados por el costo de las materias primas y la elaboración. En tanto que, existen emprendimientos que han logrado encontrar un equilibrio en los márgenes de ganancias y una aceptable cobertura, aún no han logrado desarrollar un producto que satisfaga por completo las necesidades de los consumidores, provocando que este sea un mercado con un potencial muy atractivo para desarrollar una nueva propuesta.

Este emprendimiento nace para satisfacer esta necesidad e incorporar una nueva oferta para este segmento. Se dispondrán productos aptos para el consumidor y de una calidad garantizada, de una manera práctica, a un precio razonable y accesible como cualquier otro comercializado mediante un “Take-Away” o “Delivery”.

\*LA NACIÓN [EN LÍNEA]. BUENOS AIRES: 2014-. <[HTTPS://WWW.LANACION.COM.AR/1725565-EN-LA-ARGENTINA-UNA-DE-CADA-100-PERSONAS-ES-CELIACA](https://www.lanacion.com.ar/1725565-en-la-argentina-una-de-cada-100-personas-es-celiaca)>

\*CAPALIGLUL - CÁMARA ARGENTINA DE PRODUCTORES DE ALIMENTOS LIBRES DE GLUTEN [EN LÍNEA]. NOVEDADES: <[HTTP://CAPALIGLU.ORG.AR/NOVEDADES.PHP](http://capaliglu.org.ar/novedades.php)>



## Conclusiones del Macroentorno

Actualmente la República Argentina se encuentra bajo el gobierno del presidente Mauricio Macri, con ideología conservadora y posición de centro derecha. Asumió la presidencia en diciembre de 2015 dentro del partido “Cambiemos.” Con la asunción de este nuevo presidente se logró eliminar el cepo cambiario, los controles de precios y los movimientos de capitales.

En las inversiones y las exportaciones prevalecen las dudas. En el primer caso juegan en contra dos factores, por un lado, Nicolás Dujovne anunció la reducción del déficit fiscal en 3,9% del PBI. Por otro lado, la tasa de interés de referencia en los EE.UU. se encuentra en pleno crecimiento a raíz de la solidez económica que muestra este país. Los crecientes temores de una aceleración en la inflación (hoy en 2,5% anual) como consecuencia del calentamiento de la actividad económica, ha llevado a la reserva Federal a subir la tasa de referencia y anticipar al menos 2 subas más este año. Esta realidad se trasladó al costo de financiamiento que creció en los últimos meses.

El creciente costo de capital, debilita el proceso de inversión en mercados emergentes, incluyendo a nuestro país.

El gobierno anunció a principio del año 2018 como meta principal de su cartera de políticas económicas, que el índice de inflación no supere el techo del 15%, aunque debido a los eventos que se presentaron estos últimos meses, los analistas privados estiman que estará alrededor del 30%.

A pesar del cambio de gobierno, que tuvo implicancias en la modificación de la política económica, todavía no se ven manifiestas mejoras en la competitividad de la economía local. El gobierno se vio obligado a sostener una carga impositiva sobre la producción superior a la del resto de los países provocada por el déficit fiscal que fue prácticamente igual al del gobierno anterior.

En Argentina, debido a la reforma tributaria, sólo el 25% de los empresarios cree que este año tendrá menos presión fiscal. Apenas la mitad ve rentable el revalúo impositivo. Mientras más alta sea la presión tributaria, menos competitividad tiene la economía.

Finalmente, la inflación sigue siendo alta, por este motivo concluimos que la situación no es positiva. Los niveles inflacionarios elevados impactan en el bolsillo del consumidor haciendo que sea más racional al momento de la compra.

Además, la economía argentina creció durante 2017, y se espera que esa tendencia se mantenga en 2018. De esta forma, por primera vez desde 2011 la Argentina crecería dos años consecutivos, aunque a un ritmo relativamente bajo.



Debido a la incertidumbre que caracteriza a la Argentina en términos de estabilidad política. Concluimos que la Argentina se encuentra en un panorama incierto y neutral, siendo riesgosa a la hora de invertir.

En materia social, en los últimos meses se han tenido noticias positivas en lo que respecta a disminución de la pobreza, caída de la desigualdad y aumento de los salarios reales. Sin embargo, que la inflación se mantenga en valores altos puede provocar que esas mejoras se vean deterioradas.

En términos más específicos, existe una tendencia cada vez más marcada a llevar una vida más saludable, con menos stress, más ejercicio y a consumir alimentos que no contienen harinas. Esto ha fomentado en determinado nicho de la sociedad un incremento en el consumo de productos libres de gluten y aquellos ricos en proteínas.

En el ámbito legal, producto de la aparición de nuevas tendencias en la alimentación y emprendimientos novedosos como el de cervezas artesanales, ha traído acompañado un aumento en las regulaciones de los controles de salubridad y cumplimiento de reglamentaciones.

Para concluir. La Ciudad Autónoma de Buenos Aires fomenta actualmente el recurso de contar con una “Ciudad Verde”, que incita a los ciudadanos a reciclar y así colaborar con una ciudad más limpia y organizada.

\*IPROFESIONAL [EN LÍNEA]. BUENOS AIRES: 10-01-2018 - IMPUESTOS.

<[HTTP://WWW.IPROFESIONAL.COM/NOTAS/261554-IMPUESTOS-CONGRESO-EMPRESA-IMPUESTO-BALANCES-PROYECTO-PROVINCIAS-RENTA-FINANCIERA-REFORMA-TRIBUTARIA-TRIBUTARIA-PARA-70-DE-LAS-EMPRESAS-LOS-IMPUESTOS-FRUSTRARON-INVERSIONES-EN-LA-ARGENTINA](http://www.iprofesional.com/notas/261554-IMPUESTOS-CONGRESO-EMPRESA-IMPUESTO-BALANCES-PROYECTO-PROVINCIAS-RENTA-FINANCIERA-REFORMA-TRIBUTARIA-TRIBUTARIA-PARA-70-DE-LAS-EMPRESAS-LOS-IMPUESTOS-FRUSTRARON-INVERSIONES-EN-LA-ARGENTINA)>

\*ÁMBITO [EN LÍNEA]. BUENOS AIRES: 03-2018 – ECONOMÍA. <[HTTP://WWW.AMBITO.COM/914113-EL-MERCADO-ELEVO-A-198-SU-ESTIMACION-DE-INFLACION-PARA-2018](http://www.ambito.com/914113-EL-MERCADO-ELEVO-A-198-SU-ESTIMACION-DE-INFLACION-PARA-2018)>

\*INFOBAE [EN LÍNEA]. BUENOS AIRES: 17-01-2018 – <[HTTPS://WWW.INFOBAE.COM/ECONOMIA/2018/01/17/EL-DEFICIT-FISCAL-DE-2017-BAJO-A-39-DEL-PBI-CON-BAJA-REAL-DEL-GASTO-PUBLICO/](https://www.infobae.com/economia/2018/01/17/EL-DEFICIT-FISCAL-DE-2017-BAJO-A-39-DEL-PBI-CON-BAJA-REAL-DEL-GASTO-PUBLICO/)>



## Conclusiones del Microentorno

Argentina es uno de los países con mayor innovación en productos para celíacos. Actualmente (según datos de Agroindustria) hay 650 empresas que elaboran alimentos sin TACC, y la mayoría son pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, grandes compañías como Molinos, Mondelez o Arcor han desarrollado líneas propias de productos en base a harina de arroz y libres de gluten. Comercios especializados como restaurantes, panquequerías y panaderías también cuentan con una carta que ofrece alternativas elaboradas sin TACC.

Hasta hace unos años, en los únicos lugares que se podían encontrar productos específicos para este segmento de consumidores eran las dietéticas y algunos almacenes especializados, quienes ofrecían una variedad limitada de productos con las características requeridas. Esta es una tendencia que ha ido cambiando drásticamente en el último tiempo. Actualmente ya se pueden encontrar pizzerías que ofrecen este tipo de productos.

Teniendo en cuenta lo investigado en materia de aptitud, atributos del producto, percepciones y expectativas del cliente. En este tipo de industrias es muy importante contar con un servicio que se diferencie de lo existente. Apalancado por insumos de primera calidad y una mano de obra calificada capaz de desarrollar un producto rico en sabor y saludable.

Debido a que el acceso a las materias primas, los requisitos de capital y el costo de cambio de proveedores no representa un problema significativo, es necesario contar con mix de marketing atractivo que satisfaga mediante una propuesta innovadora las necesidades del consumidor.

El precio elevado que tienen que costear los consumidores y la calidad de los productos comercializados actualmente, permite hacer foco en una diferenciación mediante un mix equilibrado, que represente una mejora significativa con respecto a los sustitutos (“take-away”). Pero la disponibilidad de los mismos provoca que las amenazas de alternativas para el consumidor se encuentren latentes.

Las alianzas que se puedan llegar a generar con los proveedores son vitales para la estabilidad de este tipo de modelo de negocio. El acceso a los productos que se utilizan para producir es limitado, puesto que son pocos los proveedores que cumplen con los requisitos demandados por los entes que regulan el sector. Esto, muchas veces implica una posición dominante de los mismos debido a la contribución significativa sobre el producto terminado.

Por otro lado, por razones de costos y experiencia, son cada vez más frecuentes las tercerizaciones de la distribución. Esto si bien puede facilitar la gestión del negocio, podría representar un riesgo en el caso de seleccionar al proveedor inadecuado.



Si bien, actualmente este es un mercado en pleno desarrollo, en el caso de no existir una propuesta coherente en términos de promesa y percepción del cliente. Existe el riesgo de que los consumidores opten por seguir consumiendo alguno de los productos sustitutos que ya existen en el mercado.

Pocas empresas y falta de emprendimientos hacen que este nicho sea atractivo. Aunque el crecimiento del sector está en pleno auge, sabemos que el 1% de la población argentina tiene una patología y se estima que el 10% sufre de intolerancia al gluten.

Los atributos del producto y el equilibrio en los costos son el factor clave de éxito en este tipo de emprendimientos.

\* EL CRONISTA [EN LÍNEA]. BUENOS AIRES: 2017 < [HTTPS://WWW.CRONISTA.COM/INFORMACIONGRAL/HAY-CADA-VEZ-MAS-PRODUCTOS-PARA-CELIACOS-PERO-SON-CASI-150-MAS-CAROS-20170127-0059.HTML](https://www.cronista.com/informacion/gral/hay-cada-vez-mas-productos-para-celiacos-pero-son-casi-150-mas-caros-20170127-0059.html)>

\* CELIGUIA [EN LÍNEA]. BUENOS AIRES: 2017 < [HTTP://WWW.LACELIGUIA.COM/PIZZA-SIN-GLUTEN-BUENOS-AIRES/](http://www.laceliguia.com/pizza-sin-gluten-buenos-aires/)>

\* LOCALES Y NEGOCIOS [EN LÍNEA]. BUENOS AIRES: 2018 < [HTTP://WWW.LOCALESYNEGOCIOS.COM.AR/CELIACOS-TACC](http://www.localesynegocios.com.ar/celiacos-tacc)>

## Ventaja competitiva, Estrategia, Posicionamiento & Segmentación

### Ventaja competitiva

Utilizaremos una ventaja competitiva basada en competencias claves. Consideramos que nuestro factor clave de éxito radica en la mano de obra especializada, que nos permite proveer un valor significativo y apreciable para los clientes.

A diferencia de la competencia (que comercializa productos congelados y ya envasados al vacío), elaboraremos todo en el momento al igual que una pizzería tradicional. Contamos con un maestro pizzero con más de 5 años de experiencia, especialista en la elaboración de alimentos libres de gluten, capacitado en el I.A.G (Instituto Argentino de Gastronomía) y con certificaciones obtenidas en cursos dictados por expertos en el sector como lo son: *Alejandra Temporini* y *ModoGlutenFree.com*. Esto nos permite obtener una amplia variedad de un producto rico en sabor con una textura agradable y similar a una pizza tradicional (\*). Generando un factor diferencial a la hora de compararnos con nuestro principal competidor.

\* CLARÍN [EN LÍNEA]. BUENOS AIRES: 2017 < [HTTPS://WWW.CLARIN.COM/SOCIEDAD/GLUTEN-FREE-NUEVO-BOOM-CURSOS-COCINA\\_0\\_BkN3tLKy-.HTML](https://www.clarin.com/sociedad/gluten-free-nuevo-boom-cursos-cocina_0_BkN3tLKy-.html)>

\* MODOGLUTENFREE.COM. BUENOS AIRES 2018 < [HTTP://MODOGLUTENFREE.COM/](http://modo gluten free.com/)>



## Planteo de estrategias

- **Genérica:** La estrategia de negocios va a ser un **enfoque**, diferenciándonos en un segmento. La misma se centrará en un grupo de clientes con necesidades específicas en un mercado con zonas determinadas.
- **Competitiva:** La estrategia competitiva va a ser de **especialista**. La misma consiste ocuparnos de un nicho al que no le dan la atención adecuada (desde el punto de vista del producto).
- **Funcional:** La estrategia funcional abarca:
  - **Longitud de producto.** Gran variedad de gustos, teniendo 12 gustos de pizza 100% celíaca.
  - **Profundidad.** Grande (8 porciones) y chica (6 porciones).
- **Canales:** Debido a que vamos a distribuir nuestro servicio dentro de un territorio geográfico determinado a un segmento específico será una **distribución exclusiva y sistema de franquicia**.

Teniendo en cuenta que disponemos de servicio de “Delivery” y “Take-Away”, el **canal** es **directo**.

- **Precios:** Considerando que el producto que se comercializa se encuentra en etapa de crecimiento y que el mismo contara con atributos bien diferenciados de nuestro principal competidor. Creemos que la mejor estrategia a adoptar es la de fijación de precio para captar el **valor percibido** por el cliente.

## Estrategia de posicionamiento

Buscamos posicionarnos utilizando una estrategia de diferenciación del producto basada en atributos. El **sabor** de una pizza tradicional con una amplia **variedad** de opciones y elaborado en un ambiente 100% libre de gluten.

## Segmento Objetivo

El segmento objetivo está formado por:

### Variabes duras:

- Hombres y mujeres
- De 18 a 75 años
- Residentes de los barrios: Barrio Norte, Palermo, Caballito y Belgrano. (CP:1425,1111,1112,1113,1114,1115,1117,1118,1119,1021,1023,1024,1414,1426,1428,1405,1224,1235,1184)
- Nivel socio económico: ABC1
- Celíacos e Intolerantes al gluten (11%)

### Variabes blandas:

- Personas interesadas en encargar pizza a la hora de pedir comida (10%)



Además, según lo obtenido en el análisis cuantitativo, consideramos un segmento secundario, que incluye a las personas que por curiosidad, interés en comer sin harinas convencionales o adoptar una dieta alternativa que representan un 86% de la población.

#### **Variables blandas para el segmento secundario:**

- Personas que por curiosidad, interés en comer sin harinas convencionales o adoptar una dieta alternativa (86%)

(1) LA NACIÓN [EN LÍNEA]. BUENOS AIRES: 2018 <[HTTPS://WWW.LANACION.COM.AR/1725565-EN-LA-ARGENTINA-UNA-DE-CADA-100-PERSONAS-ES-CELIACA](https://www.lanacion.com.ar/1725565-en-la-argentina-una-de-cada-100-personas-es-celiaca)>

(2) EL CRONISTA [EN LÍNEA]. BUENOS AIRES 2017 <[HTTPS://WWW.CRONISTA.COM/INFORMACIONGRAL/HAY-CADA-VEZ-MAS-PRODUCTOS-PARA-CELIACOS-PERO-SON-CASI-150-MAS-CAROS-20170127-0059.HTML](https://www.cronista.com/informaciongral/hay-cada-vez-mas-productos-para-celicos-pero-son-casi-150-mas-caros-20170127-0059.html)>

(3) EL CRONISTA [EN LÍNEA] BUENOS AIRES – JULIO 2017 <[HTTPS://WWW.CRONISTA.COM/NEGOCIOS/LOS-ARGENTINOS-PIDEN-UNAS-160-PIZZAS-POR-HORA-A-DOMICILIO-SOLO-POR-INTERNET-20170718-0001.HTML](https://www.cronista.com/negocios/los-argentinos-piden-unas-160-pizzas-por-hora-a-domicilio-solo-por-internet-20170718-0001.html)>

### **Oportunidad detectada**

Hemos detectado una oportunidad en el nicho de consumo de alimentos libres de gluten. Tomando como referencia la oferta limitada de nuestro principal competidor “Almacén de Pizzas”, la cual se encuentra compuesta por una pizza libre de gluten congelada y envasada al vacío que es cocinada al momento del pedido. A su vez, la misma se despacha en un ambiente donde se interactúa con componentes con TACC.

(\*) ALMACÉN DE PIZZAS [EN LÍNEA]. BUENOS AIRES 2018 <[HTTPS://ALMACENDEPIZZAS.COM/GLUTEN.HTML#STEPS](https://almacende pizzas.com/gluten.html#steps)>

### **Conclusión**

Considerando lo recolectado en la investigación exploratoria, las personas que consumen este tipo de alimentos desean obtener un producto lo más parecido posible al tradicional y elaborado en un ambiente libre de gluten que garantice evitar una contaminación cruzada. Es por esto, que creemos que la opción de pizzería libre de gluten, con una amplia variedad de sabores, puede ser una excelente oportunidad para incorporar al mercado.



## Objetivos del proyecto

### Cualitativos

#### Corto plazo

- Lograr posicionarnos como una de las marcas de pizzas libres de gluten con mejor sabor y variedad para mediados de 2019.
- Lograr fidelizar un 15% de la cartera de clientes para mediados de 2019.
- Lograr una reputación de 3.5 estrellas en “Pedidos-Ya” para mediados de 2019.

#### Largo plazo

- Lograr posicionarnos como la marca de pizzas libres de gluten con mejor sabor y variedad para mediados de 2023.
- Lograr fidelizar un 45% de la cartera de clientes para mediados de 2023.
- Introducir 3 nuevas líneas de producto a la carta para mediados 2020.
- Lograr una reputación de 4.5 estrellas en “Pedidos-Ya” para mediados de 2023.

## Cuantitativos

#### Corto plazo

- Montar un local en el barrio de Palermo y hacerlo productivo para principios de 2019.
- Del total del “target”, apuntamos a alcanzar un 20% de esa población en Palermo para fines de 2019.
- Lograr un 78% de capacidad operativa para fines del 2019.
- Lograr un nivel de conciencia del 32% sobre el target para fines del 2019.
- Lograr obtener un 16% del total de la facturación de Almacén de Pizzas para fines de 2019.

#### Largo plazo

- Del total del Target, apuntamos a tener un nivel de conciencia del 50% para mediados de 2023.
- Lograr obtener una capacidad operativa en promedio por local del 85% para fines del 2023.
- Tener montados 3 locales de la marca en los barrios de Caballito, Belgrano y Palermo para fines de 2023.
- Lograr obtener en promedio por local un 30% del total de la facturación de Almacén de Pizzas para fines de 2023.



## Análisis del comportamiento de consumo, Investigación cualitativa y cuantitativa & Mix

### Planteo Investigación de mercados cualitativa y concluyente

La investigación de mercados cualitativa planteada tendrá como objetivo detectar emergentes que denoten cuales son las preferencias y necesidades latentes de aquellos usuarios más representativos del target.

A continuación un detalle:

- Identificar cuáles son los hábitos de consumo, preferencias y características.
- Ponderar cuales son los atributos más significantes.
- Cuál es el precio que estarían dispuestos a pagar. Y cuales son las bandas que afectan su percepción con respecto a la calidad del producto.
- Reconocer a que medios de comunicación se encuentran más expuestos.
- Evaluar cuál es la cobertura actual que existe en zonas específicas.
- Identificar cuáles son los detonantes para el consumo y que necesidades se encuentran insatisfechas.
- Estimar cual sería la intención de compra del nuevo servicio.

### Segmento de negocio atractivo

#### Target Principal

#### *Método de cascada*

El segmento principal está formado por:

#### **Variables duras:**

- Hombres y mujeres
- De 18 a 75 años
- Residentes de los barrios: Barrio Norte, Palermo, Caballito y Belgrano. (CP:1425,1111,1112,1113,1114,1115,1117,1118,1119,1021,1023,1024,1414,1426,1428,1405,1224,1235,1184)
- Nivel socio económico: ABC1
- Celiacos e Intolerantes al gluten (11%)

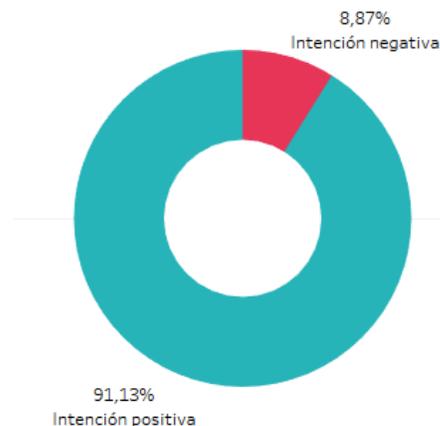


### Variables blandas:

- Personas interesadas en encargar pizza a la hora de pedir comida (10%) → **2.270 personas.**

### Ajustes

#### Ajuste de intención de compra



Tomando como referencia el resultado del análisis cuantitativo, el 91% de la muestra reflejó que estaría interesado en probar el producto:

Aplicándolo a lo obtenido en el método de cascada:

$$\Rightarrow 2.270 * 91\% = 2066 \text{ personas}$$

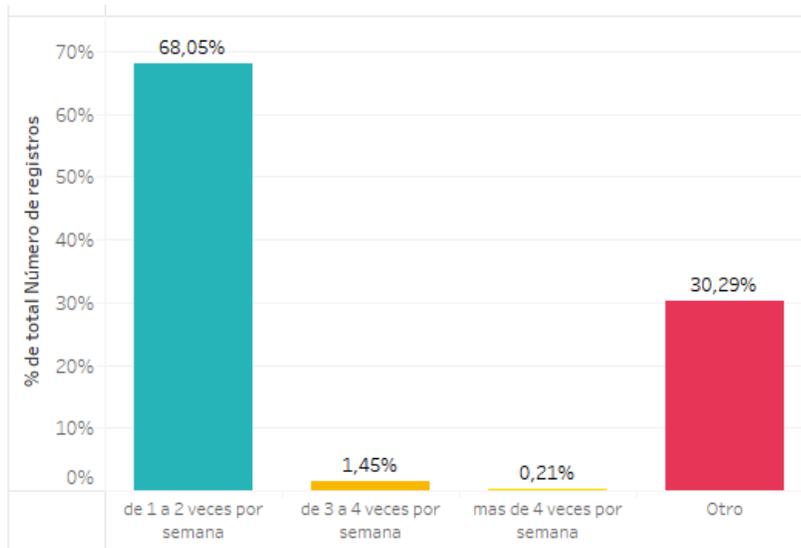
#### Ajuste por conciencia

Teniendo en cuenta de que se trata de un nuevo emprendimiento y una nueva marca que intentara insertarse mediante un servicio para un target específico. Consideramos que el nivel de conciencia en el corto plazo podría ser de un 20%. Producto de participación en ferias y eventos, una campaña en redes sociales bien diversificada y la interacción de la misma con “influencers”.

$$\Rightarrow 2.066 * 20\% = 413 \text{ personas}$$

#### Ajuste por capacidad operativa

Al realizar un análisis de lo reflejado en el análisis cuantitativo consideramos que (el 70% manifestó que come entre 1 o 2 veces por semana).



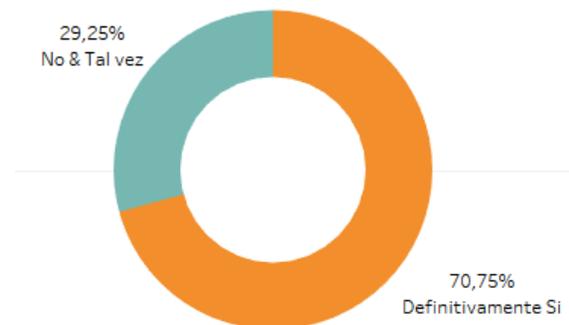
Esto implica (en promedio) aproximadamente 289 pizzas por semana. Si lo comparamos con lo planificado en el pronóstico de ventas (Ver anexo pronóstico), el mismo refleja que el primer año deberíamos estar en condiciones de producir 186 pizzas semanalmente.

$$\Rightarrow 186 / 289 = 64\%$$

$$\Rightarrow 413 * 64\% = 265 \text{ personas}$$

### Target secundario

Además, según lo obtenido en el análisis cuantitativo, consideramos un segmento secundario. Son aquellas personas que consumirían pizzas “gluten free” por curiosidad o interés en alimentarse sin harinas convencionales. Este target representa un 70% de la población.



### Variables blandas para el segmento secundario:

- Personas que por curiosidad, interés en comer sin harinas convencionales o adoptar una dieta alternativa (70%)

$$\Rightarrow 20.638 * 70\% = 14.446 \text{ personas}$$

### Ajuste de intención de compra

$$\Rightarrow 14.446 * 91\% = 13.146 \text{ personas}$$

### Ajuste por conciencia

$$\Rightarrow 13.146 * 20\% = 2.629 \text{ personas}$$



### Ajuste por capacidad operativa

=>2.629 \* 64% = 1.683 personas

### Comportamiento de compra y consumo

Mediante el análisis de los resultados reflejados en las encuestas, podemos determinar que no existe una variación significativa entre el comportamiento de las personas que consumen este tipo de productos por una patología y aquellas que podrían llegar a estar interesadas en consumirlos por interés.

Al momento de consultar las preferencias vinculadas al tamaño, características, tipo y gustos se evidencia lo siguiente:

- El tamaño del producto preferido con el 65% de aceptación es el “Grande”, luego la sigue la pizza mediana con el 25%. Esto nos indica una oportunidad, ya que actualmente los principales participantes del segmento ofrecen opciones individuales y medianas.
- El tipo de pizza más valorado con casi el 70% es “a la piedra”. Este es otro indicador de viabilidad para el emprendimiento, puesto que actualmente se comercializan productos congelados y semi-preparados.
- Con respecto a los gustos, los más valorados son aquellos que representan los menores costos variables y mayores márgenes como: muzzarella, fugazzeta y muzzarella con jamón.
- Entre los atributos se destacan los “sabores bien definidos” con el 36% y la “textura de la masa” con el 30%. La abundancia de ingredientes es bien ponderada también.

En otro orden, podemos destacar que las personas valoran mucho una atención cordial y un personal bien capacitado e instruido en la materia. La eficiencia y rapidez es el factor que mejor se encuentra ponderado entre los aspectos positivos.

Como consecuencia de esto, entre los aspectos negativos más ponderados encontramos la demora en la entrega del pedido. En su mayoría, las personas están dispuestas a esperar entre 15 y 20 minutos un pedido en el local y hasta 40 minutos un pedido mediante la modalidad de “delivery”.

El teléfono continúa siendo el canal más utilizado con el 49% y luego, sorpresivamente encontramos a la aplicación móvil con el 23%. Entre las aplicaciones, “Pedidos-Ya” se destaca como la más utilizada entre los encuestados.

A la hora de buscar información, los resultados reflejaron que Google es el medio más utilizado (84%), luego lo siguen Facebook (30%) y los sitios especializados. Este es un factor a considerar para diferenciarnos de nuestro principal competidor, que carece de una presencia significativa en medios digitales.



Para finalizar, en término de características generales del target, pudimos concluir que este tipo de consumidores se presenta mucho más sensible ante aspectos negativos y positivos de un servicio. Esto puede representar una oportunidad para lograr una alta tasa de fidelización, pero también hace que sean acotados los márgenes de error.

## Insights

### Insight número 1

Los “heavy-users” manifiestan reiteradas veces que no se encuentran conformes con el sabor de la pizza libre de gluten, carece de sabor y una buena textura. A la hora de hablar de las características del producto ambos resaltan características de un producto que se comercializa en una clásica pizzería de barrio.

Pregunta	Repuesta Heavy User 1	Repuesta Heavy User 2
<b>Destacar una característica de una pizza</b>	<i>Abundancia en el sabor (resalta que los sabores se sientan).</i>	<i>Crocante con mucho queso.</i>
<b>Destacar algo que no le gusta en una pizza</b>	<i>Mucha maza, prefiere que se destaquen los sabores de los ingredientes. La salsa tiene que humedecer la maza.</i>	<i>A veces son duras y sin sabor.</i>

### Insight número 2

Se detectaron inseguridades a la hora de consumir y falta de confianza en la elaboración del producto. Los “heavy-users” se manifiestan desconfiados del tratamiento de los insumos y los ambientes a la hora de producir este tipo de alimentos. El riesgo de la contaminación cruzada permanece latente en la mente de estos consumidores.

Pregunta	Repuesta Heavy User 1	Repuesta Heavy User 2
<b>Estas al tanto de las regulaciones que existen para este tipo de alimentos</b>	<i>Si, ser sin TACC, elaborarse en ambiente estéril, utensilios limpios.</i>	<i>Sí, pero no se cumplen.</i>
<b>Conoce los entes que regulan este tipo de productos</b>	<i>No, solo el sello</i>	<i>Si</i>
<b>Controla que se cumplan todos los requisitos</b>	<i>Si, controla sellos. Confía en empleados, sino compra otra cosa</i>	<i>No, confía en que si dice sin TACC</i>
<b>Tuvo alguna vez algún inconveniente consumiendo este tipo de productos</b>	<i>Con salsas, le dijeron que estaba hecha con maicena pero estaba hecha con harina</i>	<i>Sí, hay lugares que no tienen opción y en los cumpleaños la gente se olvida</i>



<b>Principal razón para dejar de consumir este tipo de productos</b>	<i>Desconfianza</i>	<i>Cae mal, dolor, hinchazón, mal humor, etc.</i>
--	---------------------	---

### Insight número 3

Se detectó una interacción muy activa con los canales digitales por parte de los usuarios encuestados. Ambos manifestaron participar en grupos de interés, consultar información en blogs sobre la alimentación libre de gluten y consumir contenido en las redes sociales con respecto a consejos, cuidados, recetas y recomendaciones.

Pregunta	Repuesta Heavy User 1	Repuesta Heavy User 2
<b>Consume contenido que hace referencia a alimentos en redes sociales</b>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
<b>Contenido</b>	<i>Recetas, videos, consejos, infografías, etc.</i>	<i>Recetas, productos y consejos</i>
<b>Considera indispensable que un local posea sitio web con información relevante</b>	<i>Si</i>	<i>Sí, porque obtiene información.</i>
<b>Información relevante</b>	<i>Los ingredientes y el precio actualizado.</i>	<i>-</i>
<b>Chequear la carta de un local en su página web</b>	<i>Si, en pedidos ya</i>	<i>Si</i>
<b>Realizo un pedido mediante internet o app</b>	<i>Si, mediante Pedidos-Ya y Glovo</i>	<i>Si, Pedidos Ya y Glovo</i>
<b>Realizo un pago mediante canales digitales</b>	<i>Si, MercadoPago, TodoPago, PagoMisCuentas y Pedidos-Ya.</i>	<i>No</i>
<b>Alguna vez tuvo un inconveniente</b>	<i>Si con Glovo y Pedidos-Ya</i>	<i>Si, el mencionado con Almacén de Pizzas</i>
<b>Qué canal prefiere a la hora de realizar un pedido</b>	<i>Online</i>	<i>App</i>
<b>Le interesaría recibir novedades o notificaciones de promociones</b>	<i>No, solo descuentos y promociones</i>	<i>Si</i>



#### Insight número 4

Los encuestados reflejaron la importancia de la atención en este tipo de negocios, valoran el personal bien capacitado y que es competente para brindar información relevante a la hora de ofrecer un servicio. Manifiestan que actualmente es difícil conseguir personal de contacto que este informado.

Pregunta	Repuesta Heavy User 1	Repuesta Heavy User 2
Aspectos positivos y negativos de la atención que recibió en un local	<i>Positivos: La amabilidad del personal de contacto, que entienda del tema, recomendaciones, etc. Que sean rápidos y eficientes (la demora juega en contra). Que estén atentos a lo que pedís y lo traigan como corresponde. Negativos: Que el personal de contacto no esté atento, que no conozca la carta. Que te hagan sentir que no sos bienvenido.</i>	<i>SE SIENTE DISCRIMINADA. "A LOS LOCALES NORMALES, NO LES INTERESA TENER PRODUCTOS SIN GLUTEN Y ESO ES INCOMODO Y A VECES DISCRIMINATORIO. SOMOS TODOS IGUALES. LOS CELIACOS NO SOMOS ENFERMOS, SIMPLEMENTES NECESITAMOS COMER OTROS ALIMENTOS".</i>
Aspectos positivos y negativos de la atención que recibió telefónicamente	<i>Muy pocos los locales que te atienden bien: sean amables, atentos y dispongan de info</i>	<i>"A TODOS LOS LUGARES EXCLUSIVAMENTE CELIACOS QUE LLAME POR TELEFONO ME ATENDIERON BIEN, CON LA EXCEPCION DE GOUT QUE TIENE COSAS MUY RICAS PERO PESIMA ATENCION"</i>

## Mix de Marketing

### Producto/Servicio

#### Producto

Se buscará ofrecer un producto como la pizza, pero en una modalidad libre gluten. Elaborada a la piedra, con sabores bien definidos y con una textura de la masa similar a la pizza tradicional, cocinada en un ambiente limpio y a la vista. El 67,4% de los encuestados prefiere la pizza a la piedra, el 35,6% destacan los sabores definidos y el 30% la textura de la masa como características de la pizza. Para el 53,7% la elaboración a la vista incide en la percepción de calidad del producto. El producto vendrá en 12 sabores (los más elegidos por los encuestados): muzzarella (40%), fugazzeta (35%), muzzarella y jamón (34,4%), napolitana (34%), jamón crudo y rúcula (33,8%), cuatro quesos (27,8%), jamón y morrón (25,8%), muzzarella, jamón y huevo (25,4%), jamón y provolone (17,3%), muzzarella, jamón y roquefort (15,1%), jamón y palmitos (14,3%) y calabresa (14,1%). Se ofrecerán 2 tamaños: grande (65%) y mediana (25,6%).

#### Niveles:

- **Producto Genérico**  
Pizza libre de gluten.
- **Producto Esperado**



Pizza libre de gluten a la piedra (67,4% de encuestados prefieren la pizza a la piedra) con sabores bien definidos y una textura de la masa similar a la tradicional. El 67,4% prefiere la pizza a la piedra. El 35,6% destacan los sabores definidos y el 30% la textura de la mesa como características de la pizza.

- **Producto Aumentado**

Pizza libre gluten a la piedra, con sabores bien definidos y con una textura de la mesa similar a la pizza tradicional, cocinada en un ambiente limpio y a la vista. La elaboración a la vista incide en la percepción de calidad del producto para el 53,7% de los encuestados.

- **Producto potencial**

Pre-pizza libre de gluten congelada. Pack de 5 pre-pizzas libre gluten congeladas listas para hornear. El pack puede ser de 5 unidades del mismo sabor o de distinta variedad.

### **Servicio**

Se trata de un servicio altamente diferenciado, donde se elaborara todo en el momento, al igual que una pizzería tradicional, a la vista y en un ambiente limpio. Este será uno de los principales factores, ya que para el 53,7% de los encuestados la elaboración a la vista incide en la percepción de calidad del producto.

Con respecto a la atención al público, haremos foco en la capacitación del personal de atención al público, en relación a este tipo de productos (libres de gluten). Dado que el 92,4% de los encuestados están de acuerdo en que el personal de contacto debe estar informado y capacitado al respecto. También, se buscará que la atención sea rápida y eficaz (el 41% lo destaca como aspecto positivo), que tenga conocimiento sobre lo que se comercializa en el local (29,8%) y sea amable (22,9%).

Con respecto a la entrega, se buscará que la espera del “take-away” demore entre 15 y 20 minutos (el 67,6% de los encuestados están a dispuesto a esperar ese lapso de tiempo). Para disminuir ansiedades, se le entregará al cliente un número de seguimiento del pedido, donde al llegar al local podrá observar en las pantallas el estado del mismo. Si la entrega demora más de 20 minutos, se les otorgara un descuento sobre la compra.

Focalizando en este aspecto, buscaremos impulsar la demanda (el 27,8% destacan los servicios como principal motivo que lo impulsa a realizar un pedido) y obtener buenas recomendaciones y reputación en medios digitales (al 67,2% de los encuestados lo incentivan las recomendaciones).

### **Niveles:**

- **Servicio Genérico:**



Servicio “take-away” de pizza libre de gluten.

- **Servicio Esperado:**

Servicio “take-away” de pizza libre gluten, con preparación a la vista en un ambiente limpio y una atención capacitada, amable, rápida y eficaz. Para el 53,7% de los encuestados la elaboración a la vista incide en la percepción de la calidad. Con respecto a la atención, para el 92,4% de los encuestados la capacitación del personal para la atención de este tipo de productos es importante. Además, el 41% destaca una atención rápida y eficaz como un aspecto positivo, mientras que el 22,9% remarca como positivo la amabilidad del personal. Por último, el servicio de “take-away” no debe demorar más de 20 minutos (el 67,7% de los encuestados está dispuesto a esperar entre 15-20 minutos en el local).

- **Servicio Aumentado:**

Además de lo mencionado anteriormente, se le brindara al cliente un número de seguimiento del pedido, donde al llegar al local podrá observar en las pantallas el estado del mismo: si se encuentra en el horno, si se encuentra listo para entregar, etc. El cliente podrá ver en la pantalla el temporizador, con los 20 minutos que debe demorar el pedido. Como mencionamos anteriormente el 67,7% está dispuesto a esperar entre 15-20 minutos en el local. Si el temporizador llega a 0 y el cliente no recibió el pedido, se le otorgara un beneficio por el tiempo demorado.

- **Servicio Potencial:**

Servicio de catering para eventos sociales. “Foodtruck” en ferias y eventos. Nueva ley de CABA que autoriza a los “foodtrucks” en lugares públicos.

### Marca

Se utilizará una estrategia de marca única para la denominación e identificación.

### ***Nombre: DIKE***

El nombre estratégico es propio con un apoyo simbólico. Hace referencia a un médico pediatra holandés Willem-Karel Dicke, quien fue el primer clínico en desarrollar la dieta libre de gluten, y en demostrar que ciertos tipos de harina causan recaídas en pacientes con enfermedad celíaca.

En los años 1940 y 1950 llegó a establecer formalmente la dieta libre de gluten, cambiando para siempre los métodos de tratamiento y los resultados clínicos de los niños que padecen la enfermedad celíaca.

Con el nombre queremos destacar que el producto es 100% libre de gluten. DIKE es fácil de recordar, es significativo, tiene capacidad de agrandar, tiene poder de transferencia y es adaptable. El nombre ayuda reforzar la confianza del cliente, en que el producto es 100% libre de gluten. Para el 75,3%, el hecho de que un comercio se encuentre avalado para producir este tipo de alimentos mejora la confianza. El hecho del significado del nombre ayuda a reforzar esa confianza.



### Color

Los colores elegidos son el naranja, el cyan y el amarillo. El color naranja actúa para facilitar la digestión, mientras que el color cyan (derivado del azul) actúa como calmante y reduce la presión sanguínea. El amarillo se lo considera como estimulante de los centros nerviosos.

### Colores:

AZUL: PANTONE 287 c CMYK: 100 / 75 / 2 / 17 RGB: 30 / 67 / 132 HTML: #1E4384	NARANJA: PANTONE 151 c CMYK: 0 / 68 / 100 / 0 RGB: 248 / 181 / 24 HTML: #F8B700	AMARILLO: PANTONE YELLOW 012 c CMYK: 0 / 10 / 100 / 0 RGB: 252 / 218 / 0 HTML: #FEDB00
MAGENTA: PANTONE 184 c CMYK: 0 / 73 / 32 / 0 RGB: 239 / 65 / 97 HTML: #E73558	CYAN: PANTONE 3262 c CMYK: 81 / 0 / 36 / 0 RGB: 32 / 186 / 187 HTML: #26B4B9	

### Logo

Isologotipo, imagen + texto. Inseparables.



### Longitud

La variedad de gustos será de 12 gustos de pizza 100% celíaca. Los gustos serán los principales gustos elegidos:

- Muzzarella (40%)
- Fugazzeta (35%)
- Muzzarella y jamón (34,4%)
- Napolitana (34%)
- Jamón crudo y rúcula (33,8%)
- Cuatro quesos (27,8%)
- Jamón y morrón (25,8%)
- Muzzarella, jamón y huevo (25,4%)
- Jamón y provolone (17,3%)
- Muzzarella, jamón y roquefort (15,1%)
- Jamón y palmitos (14,3%)
- Calabresa (14,1%)



### **Profundidad**

- Grande (8 porciones) elegida por el 65% de los encuestados
- Mediana (6 porciones) elegida por el 25,6%

### **Packaging**

Para reducir los costos variables y acompañar las tendencias al reciclado, el packaging será una caja de cartón micro corrugado blanco con el logo impreso de la marca.

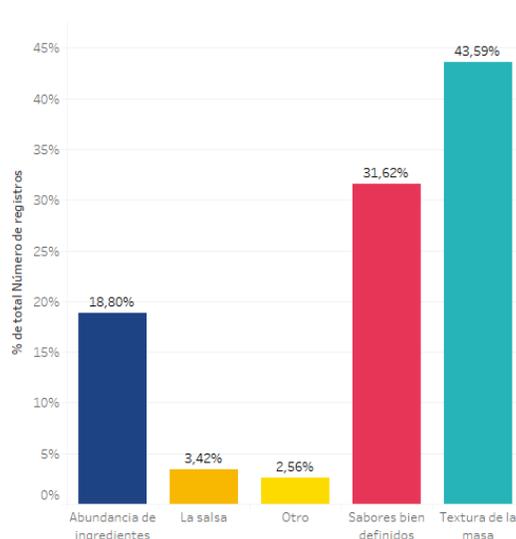
### **Precio**

#### **Método**

Teniendo en cuenta la información recolectada en el análisis cuantitativo, con respecto a las percepciones del target sobre el valor del producto, podemos concluir que el método que vamos a utilizar para la fijación de precio será de valor percibido. Considerando que en la actualidad es amplia la brecha que existe entre el producto que perciben por parte de nuestro principal competidor “Almacén de pizzas” y sus expectativas.

Esto queda bien marcado en los resultados de la encuesta cuantitativa, donde casi el 75% del target principal refleja la importancia de los atributos donde el emprendimiento desea marcar una diferencia:

Nuestra propuesta mejorara el valor percibido, con una amplia variedad y apalancándose en: sabores bien definidos, una agradable textura, y abundancia de ingredientes. Asemejando el producto lo máximo posible a las características de una pizza tradicional. Esto representara un potencial incremento de satisfacción de los beneficios que el consumidor puede esperar del producto sobre el producto de referencia.

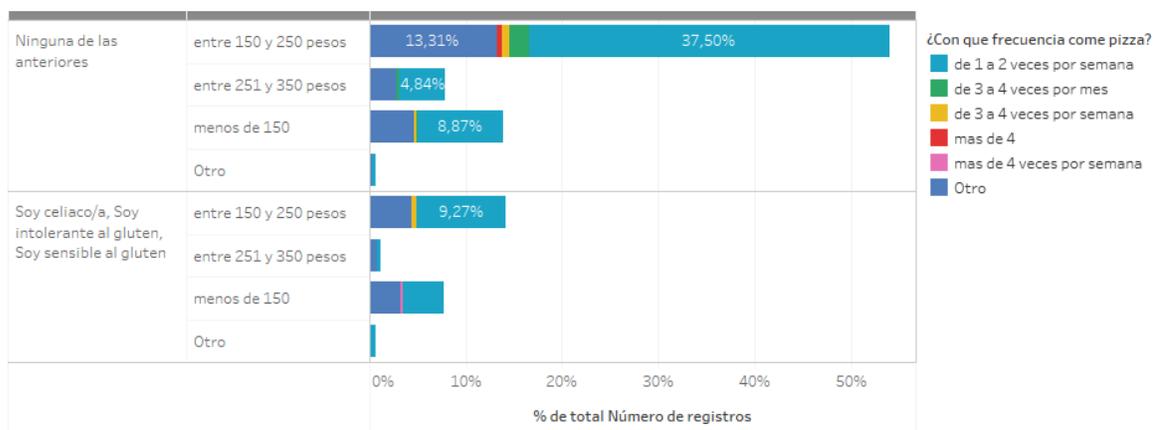


En relación a los rangos de precio, en el caso de las personas que consumen este producto por padecer una patología, el 60% de la muestra está dispuesto a pagar por una pizza libre de gluten entre \$150 y \$250. De estas, el 40% come entre 1 o 2 veces por semana. A su vez, para aquellas personas que no

Padecen ninguna enfermedad, el 70% manifiesta que está dispuesto a pagar el mismo precio y el 50% consume con la misma frecuencia.

Existe un segundo lote de la muestra que en ambos casos manifiesta querer pagar menos de 150 pesos por una pizza con estas características, pero un porcentaje muy menor de ellas consume regularmente este tipo de productos.

Con respecto a los umbrales, en su mayoría, el target manifiesta que una pizza de menos de 150 pesos le resultaría muy barata o de baja calidad. En la parte superior, más del 50% consideran que entre 251 y 350 pesos el producto es caro.



### Estrategia

Tomando en consideración que el producto que comercializaremos dispone de variantes que representan diferentes niveles de costos variables, la estrategia de fijación de precios será por línea de productos. Con una carta de 12 gustos distintos, tendremos 3 grupos de producto que estarán agrupados según los costos de producción y los diferentes márgenes de ganancia a los que aspiramos.

### Composición

#### Costos Variables

- Materias primas para tipo de pizza (ver anexo precios)
- Comisiones por ventas MPos (2,39%)
- Comisiones Pedidos Ya y Glovo (entre 3% y 10%)

#### Costos de Marketing

- Mantenimiento de campañas digitales
- Folletería
- Influencers
- Participación en expo celiaca.

#### Costos fijos

- Aportes patronales (sueldos y cargas sociales)



- Ingresos Brutos
- ABL
- Alquiler
- Agua
- Luz
- Gas
- Teléfono
- Fumigación
- Limpieza de tanques y campanas
- Mantenimiento
- Seguros del personal y ART
- Seguros del local
- Bienes personales
- Recolección de basura húmeda y recolección de basura reciclable por parte de una cooperativa.
- Mantenimiento de sistema de gestión
- Honorarios

(1) CLARIN [EN LÍNEA]. BUENOS AIRES: 2018 <[HTTPS://WWW.CLARIN.COM/CIUDADES/INFLACION-PIZZA-SUBIO-60-ANO-GRANDE-MUZZARELLA-CUESTA-200-PROMEDIO\\_0\\_H18TCYDMZ.HTML](https://www.clarin.com/ciudades/inflacion-pizza-subio-60-ano-grande-muzzarella-cuesta-200-promedio_0_H18TCYDMZ.html)>

### **Precio base**

Basándonos en que nuestro principal competidor tiene la pizza de muzzarella individual en 140 pesos, y que una de las pizzas mejor valoradas por el target como lo es la de Sintaxis se encuentra en 210 pesos. Nuestra pizza básica de muzzarella se comercializara en 200 pesos. Este valor es resultante del promedio de lo obtenido en las encuestas cuantitativas y la consideración de los márgenes que se desean obtener basándonos en los costos fijos y variables de un producto diferenciado.

### **Canales**

#### **Consideraciones**

Debido a que el comercio tendrá atención al público en los principales barrios de la Capital Federal, el mismo cumplirá con las siguientes características:

- **Tipo de canal:** directo
- **Estrategia de comunicación:** Pull.  
Realizaremos los esfuerzos en las comunicaciones directamente sobre el target, haciendo foco en atraer a los consumidores mediante una presencia significativa en medios digitales y eventos donde participan los clientes potenciales.



- **Características:** Incentivos directos al target mediante folletería, participación en ferias y campañas digitales en los medios con mayor relevancia para el target. Tomando como referencia lo que reflejó el resultado del análisis cuantitativo.
- **Características de la distribución:** Tomando como referencia lo manifestado en las encuestas por parte del target. Para ahorrar costos y mantenimientos propios de un servicio de “delivery”, se decidió terciarizar el servicio de entrega a cambio de comisiones sobre los pedidos a Pedidos Ya (el 70% de las personas indicaron que realizan pedidos mediante este canal) y Glovo. Esto facilita la gestión de las entregas y nos permite apalancarnos mediante sitios populares para el target.

### ***Gestión de la cadena de suministros***

#### ***Sistema de gestión para el control de stock y ventas***

Se realizara una inversión en un sistema de gestión que facilitara las tareas de control y planificación. El sistema “Tauro” nos permitirá controlar la facturación y los proveedores. Además, el mismo viene con un módulo que facilita la gestión de pedidos e inventario.

#### ***Gestión de los inventarios***

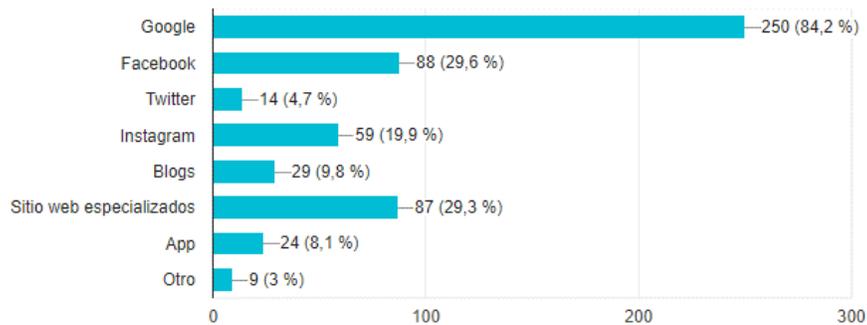
El mismo será llevado adelante por el sistema de mantenimiento que compraremos para llevar adelante la gestión del emprendimiento.

Debido a la poca cantidad de metros cuadrados con los que contamos y la falta de un depósito que nos permita abastecernos para un largo periodo, intentaremos trabajar con un stock mínimo que nos habilite para satisfacer la demanda correspondiente a una semana. Esto disminuirá los costos de gestión de inventario y mantenimiento.

### **Promoción**

#### ***Estrategia***

La estrategia de comunicación estará orientada al mercado y se orientara en la idea de que el diseño fue pensado para ayudar al comprador y no solo para destacar al producto o servicio. El principal objetivo es informar y comunicar para obtener “awareness” y generar conciencia sobre el producto a través de folletería, participación en ferias & eventos, promoción en la vía pública y marketing digital. Para este último, nos focalizaremos en redes sociales (de forma orgánica e inorgánica en Facebook e Instagram), “Adwords” y sitios especializados.



Se decidió utilizar estos sistemas de apoyo (redes sociales e internet), ya que antes de probar un producto nuevo el 56,3% de los encuestados verifica información en internet. Además, el 84,2% de los encuestados verifica información en Google, el 29,6% en Facebook, el 29% en sitios especializados y el 19,9% en Instagram. Se va diferenciar Facebook e Instagram de acuerdo a su utilidad: en Facebook se buscará obtener “feedback” (a través de mensajes, reacciones y comentarios), mientras que en Instagram se buscará realizar publicaciones estéticas de producto y conceptos relacionados para generar un impacto visual. Con respecto a los sitios web especializados, se eligió tener presencia en “La Celiguia”, que es el más utilizado por los celíacos e intolerantes al gluten.

Además participaremos en la “Feria Expoceliaca 2019”, la feria más importante del sector organizada por la Asociación Celiaca Argentina y desarrollaremos una página web propia donde los clientes podrán conocer más sobre la marca, así como también consultar información (carta, productos, ingredientes, teléfono, etc.). Como mencionamos anteriormente el 56,3% de los encuestados verifican información en internet, por lo que consideramos que tener una página web propia es importante. Tanto en la feria como en el lanzamiento, se estarán repartiendo folletos sobre el producto y servicio.

El presupuesto será determinado por la vía descendente y en forma arbitraria, con un límite establecido que podemos afrontar y adecuado para poder realizar una campaña en redes sociales e internet.

La programación de medios será del tipo de publicidad por periodo prolongado, realizando una campaña de lanzamiento de 3 meses y un mantenimiento a lo largo de 1 año (con distintas sub-campañas en fechas puntuales), cambiando los objetivos a lo largo de la misma.

## Plan comunicacional

A continuación se detalla el plan comunicacional mes a mes desde el lanzamiento en adelante (1 año), el cual se presupuesta en un total de \$347.000 pesos. El tiempo total será de 13 meses (diciembre 2018 – diciembre 2019).

	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Instagram	Lanzamiento			Recordación de marca									
							Día del Padre	Día del amigo			Día de la Madre		Reuniones fin de año
Facebook	Lanzamiento			Recordación de marca									
							Día del Padre	Día del amigo			Día de la Madre		Reuniones fin de año
Google	Lanzamiento						Día del Padre	Día del amigo			Día de la Madre		Reuniones fin de año
La Celiguía	Recordación de marca												

Los objetivos van a ir cambiando en referencia a los tres niveles de respuesta del mercado: cognitivo (recordación), afectivo (fechas importantes desde lo afectivo) y conductual (incentivar compra en todo momento). Para ello se trabajará con distintos contenidos y temas, con el fin de fidelizar y atraer clientes. Los temas son:

- **Lanzamiento:** campaña de lanzamiento.
- **Día del Padre:** siendo una fecha importante, creemos que es una fecha ideal para fidelizar y atraer cliente, bajo el concepto “compartí una pizza con tu Papá”.
- **Día del Amigo:** siendo el día del amigo una fecha donde la gente se junta a comer, creemos que el producto es ideal para esa fecha.
- **Día de la Madre:** esta fecha es igual a la del día del Padre, por lo que creemos que puede ser útil para fidelizar y atraer cliente. Se puede trabajar el concepto de “Hace algo diferente y compartí una pizza con tu Mamá”
- **Reuniones de fin de año:** esta fecha es ideal, ya que es el mes donde la gente se junta para despedir el año y el producto es ideal para reuniones, eventos, etc.



Con respecto a la recordación de marca, se trabajará de forma orgánica, publicando fotos, videos, “.gifs” y “stories” diarias posicionando el nombre de la marca y comunicando el lanzamiento del local, novedades, recetas, etc. En todo momento, se buscará generar conciencia de quien fue Dicke y un impacto visual con fotos de los productos y los procesos.

Por otro lado, para la parte inorgánica (anuncios) se va segmentar de forma demográfica, geográfica e interés para llegar a las personas correctas y generar un vínculo, que se vea traducido posteriormente en un aumento de pedidos. Los anuncios van a tener relación con las fechas claves mencionadas anteriormente, ofreciendo descuentos y promociones para cada una de ellas.

Como aspecto clave en la estrategia de comunicación estará el generar conciencia de quien fue Dicke y lograr que sea un apoyo simbólico para generar confianza en nuestra marca y productos a través de nuestro nombre. Para ello contaremos la siguiente historia:

#### ***“¿Sabías que Dike viene de Willem-Karel Dicke?”***

Dicke, médico pediatra holandés, fue el primer clínico en desarrollar la dieta libre de gluten cambiando para siempre los métodos de tratamiento y los resultados clínicos de quienes padecen celiacía o intolerancia al gluten.”

#### **Personas**

Los clientes reciben el servicio dada la interacción con otras personas prestadoras del mismo. Los empleados recibirán entrenamiento y capacitación, lo que nos va a distinguir, junto a la mano de obra calificada de nuestro maestro pizzero, como elemento clave para cumplir con las expectativas del cliente.

En cuanto a las personas que trabajarán en el local, serán atributos fundamentales: la cordialidad y el conocimiento sobre el producto que comercializamos. Nuestro punto de contacto deberá representar la excelencia que ofreceremos, ya que para la opción “take-away”, el cliente retirará por mostrador el producto.

#### **Conformación de la fuerza de trabajo y sus respectivas tareas:**

- **Maestro pizzero:** Responsable de la elaboración de los bollos y el armado y cocción del producto final, centrándose en las 12 variedades disponibles en la carta.
- **Ayudante de cocina:** Responsable de que al maestro pizzero no le falte ningún elemento para la elaboración del producto final. Colabora en la preparación de los ingredientes, cortando y/o fraccionando las materias primas, armando las cajas para el embalaje final y es el encargado de colocar la pizza en la caja e identificarlo con el ticket emitido en recepción.



- **Mostrador:** Responsable de recibir la mercadería de los proveedores los días acordados, atender el teléfono, recibir los pedidos online, pasarlos a la cocina, establecer horario de retiro, cobrarlos y entregarlos en el mostrador (o al delivery) y cerrar el local.

Será clave para la apertura del local que el maestro pizzero y su ayudante se encuentren a horario para los preparativos. El ayudante se encargará de la atención a proveedores, y de contar siempre con stock de materia prima de primer nivel y que cumpla con las regulaciones demandas.

En cuanto a la atención al cliente, nos manejaremos por teléfono, redes sociales y aplicaciones como “pedidos ya”. El local abrirá sus puertas de martes a domingo de 19:30 a 23:30hs, sin embargo, los empleados de cocina deberán estar desde las 16:30 preparando todo lo necesario para la elaboración del producto.

### Entorno

El ambiente y la decoración de las áreas donde se brinda la experiencia de servicio deben recibir un tratamiento cuidado. El mismo ejerce un fuerte impacto en la impresión de lo que será la experiencia de servicio.

Teniendo en cuenta las respuestas obtenidas en la encuesta, el local tendrá la elaboración a la vista mediante una ventana ubicada atrás del mostrador, que además de comunicar a la cocina con la parte de entrega del pedido, permite que el consumidor vea el proceso de elaboración.

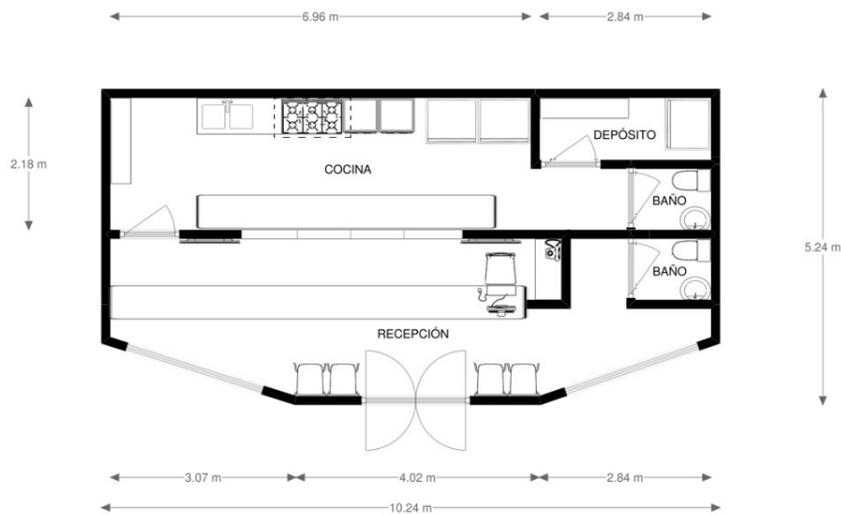
El local cuenta con 53m<sup>2</sup> y estará ubicado en la esquina de Guatemala 5800 en el barrio de Palermo.

Al entrar al local tendremos una barra mostrador de 7 metros con una banqueta, donde estará ubicada la persona responsable de la caja, recepción de pedidos y entrega. Además, los clientes contarán con un espacio acondicionado con cuatro sillas y dos TV para sentarse y esperar la entrega establecida del pedido que oscila entre los 15 y 20 minutos.

Detrás del mostrador, mediante una gran ventana con medio vidrio se encuentra la cocina, lo que permite que la elaboración sea a la vista, que según las encuestas, incide en la percepción de calidad del producto final.

En la cocina habrá una barra, una bacha doble, grifería, anafe con 6 hornallas, una campana extractora, dos hornos, una heladera y un freezer.

Al fondo del establecimiento se encuentra el depósito, al cual solamente tendrán acceso los empleados y que contiene una cámara frigorífica y una estantería. También contamos con dos baños, uno para los empleados y otro para los clientes. Ambos contarán con lavamanos, grifería, espejo e inodoro.



### Procesos

Los procesos eficaces son necesarios para garantizar la entrega del servicio prometido y pueda considerarse que entrega valor real.

En primer lugar, coordinaremos con nuestros proveedores, especializados en materia prima 100% libre de gluten, los días de entrega. Elegimos a estos proveedores ya que trabajan solamente con este tipo de materia prima, eliminando todo riesgo de contaminación cruzada.

En nuestra pizza sin gluten ofreceremos una pizza hecha con harinas alternativas, apta para celíacos y con un sabor y textura similar a la pizza tradicional.

Buscaremos la máxima agilización posible en la elaboración de pedidos, cobro y entrega que se logrará a través de la inmediatez de la recepción de pedidos en la cocina y la elaboración de la pizza. Las compras de la materia prima estarán a cargo del ayudante de cocina, quien deberá garantizar el stock y la calidad de las materias primas.

Al entrar al local a las 16:30, la persona encargada del mostrador recibirá los pedidos los días acordados con los proveedores.

Los encargados de la cocina tendrán sus tareas asignadas. El maestro pizzero deberá encargarse de la elaboración de los bollos de pizza, combinando las harinas alternativas de una forma que deje crocante la masa sin correr el riesgo de que se ponga dura, debido a su especialización en comidas sin gluten. Luego deberá guardarlos en la heladera y tenerlos listos para el momento en que empiecen a llegar los pedidos. Por otra parte, su ayudante, deberá armar las cajas para el embalaje final y, cortar y fraccionar todas las materias primas correspondientes para cada variedad de pizza. Esto conduce a que, al momento del armado para la cocción, el tiempo sea menor y podamos satisfacer el tiempo de espera dispuesto por el cliente.



Una vez lista la pizza para sacar del horno, el ayudante deberá guardarlo en la caja que ya había armado previamente y le colocará el ticket emitido al momento de la recepción del pedido para que la persona ubicada en mostrador pueda facturarlos, cobrarlos y entregarlos.

### Productividad

En cuanto a la elaboración de la pizza, estimamos una espera que oscila entre 15 y 20 minutos en el local.

El proceso de elaboración iniciará a las 16:30hs con la llegada del maestro pizzero y su ayudante. Comenzará a elaborar los bollos y a su vez, el ayudante, se ocupará del armado de las cajas para guardar el producto final, la división y fraccionamiento de los ingredientes, el calentamiento del horno y dejar todo preparado para el momento de la recepción de pedidos.

A medida que llegan los pedidos, en la cocina ya van a tener adelantado gran parte del proceso.

Una vez lista la pizza, el ayudante la colocará en la caja y la etiquetará para la entrega.

Al momento de entregarla, la persona en mostrador deberá cobrar el dinero y entregar el pedido cuando lo vengán a retirar (excepto que sea por delivery, ya que se paga por tarjeta de crédito).

## Plan Económico & Financiero

Toda la información correspondiente al presupuesto Económico & Financiero se encuentra desplegada en el archivo anexo “Presupuesto Final.xlsx”.

Dentro del mismo se encuentran las siguientes secciones:



Economico & Financiero	Cashflow	Pronostico de ventas	Anexo Costos Fijos	Anexo Ajustes	Anexo Inversion Inicial	Anexo Sueldos y Jornales	Anexo Costos por Pizza
	Anexo Costos MKT	Anexo Indicadores	Anexo Pronostico	Anexo Pronostico 2	Prestamos	Tableros	

En el anexo de este documento se encuentran todas las consideraciones que se tuvieron a la hora de confeccionar el mismo.



## Anexos

Análisis Macro, Micro & FODA	37
Investigación de mercado exploratoria de relevamiento de fuentes	37
Modelo Canvas	39
Análisis PESTEL	40
Análisis Porter	42
FODA Pizza Libre Gluten	44
FODA Almacén de Pizzas	45
IFAS & EFAS	46
Matriz Peyea	48
Análisis de los componentes en la creación de las expectativas	49
Servicio Esperado	49
Servicio Deseado	49
Servicio Adecuado	49
Servicio Pronosticado	50
Zona de tolerancia	50
Análisis de Riesgos	51
Tipo de riesgos percibidos por los consumidores	51
Riesgos del proyecto	53
Matriz de Probabilidad & Impacto	54
Análisis del comportamiento de consumo, Investigación cualitativa y cuantitativa & Mix	56
Segmentación	56
Mapas Perceptuales	57
Objetivos	58
Análisis del comportamiento de consumo, Investigación cualitativa y cuantitativa & Mix	59
Precio	59
Costos por Insumo	60
Detalle Insumos	61
Canales	62
Punto de venta	62
Promoción	63
Gasto	64



Alcance Redes	64
Sistemas de Apoyo	65
Brief: Campaña de lanzamiento DIKE	71
Perfil de la Empresa	71
Objetivos	71
Antecedentes	71
Objetivos de Marketing	71
Objetivos de Comunicación	72
Producto	72
Mercado	73
Target de la empresa	73
Posicionamiento actual y deseado	73
Objetivo del trabajo	73
Presupuesto y Tiempo	74
Ejemplos de otros materiales	74
Instagram	77
Facebook	77
Ishikawa	79
Diagrama de flujo	81
Flor de servicios	82
Plan Económico & Financiero	84
Económico y financiero	84
Compras y Pagos	84
Cash-flow	84
Pronostico de ventas	85
Costos Fijos	87
Capacitaciones	88
Inversión Inicial	88
Para la habilitación de la venta de productos sin gluten.	88
Aranceles	89
Personal	89
Aportes	89
Apertura de nuevos locales	90
Indicadores	90



Tablero de control

91



## Análisis Macro, Micro & FODA

### Investigación de mercado exploratoria de relevamiento de fuentes

Para la investigación exploratoria en fuentes realizamos un análisis de información secundaria y un cuestionario llevado adelante con “Heavy Users”, personas con estilo de vida saludable y experiencia en el sector. Esto nos permitió obtener a grandes rasgos patrones de respuesta para desarrollar una hipótesis del problema.

A continuación un detalle de las fuentes citadas y las hipótesis obtenidas:

#### Información Secundaria

##### Entes Específicos

- Cámara Argentina de Productos y Alimentos sin gluten
- Asociación Celiaca Argentina
- Ministerio de Salud - Anmat (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica)

##### Portales en línea

- Clarín Digital
- Infobae
- El Cronista
- Ámbito
- La Nación
- Celiagua

##### Libros Publicados

- Brain Maker de David Perlmutter y Kristin Loberg

##### Consultora para estudio macro y micro entorno

- Estudio Financiero – Research for Traders

#### Cuestionario

Hipótesis	Preguntas de Investigación
Salvo en los lácteos, embutidos y algunas pastas. La diferencia es significativa.	¿Cómo es el sabor de los productos sin gluten en comparación de aquellos desarrollados con materias primas tradicionales?
Las personas con experiencia conocen bien los puntos de venta confiables. Aquellos que están fuera no reconocen cuales son los indicadores de confianza.	¿Usted confía en que los proveedores cumplen con todas las normas impuestas por entes reguladores?
No se encuentran satisfechos. Aquellas personas que viven en determinados barrios de la Capital Federal, poseen mayor cobertura, pero fuera de esta zona la cobertura es inferior.	¿Está satisfecho con la distribución y el acceso a los productos sin gluten?
Las personas que viven en zonas ABC1 como Palermo, Barrio Norte o Belgrano, disponen de puntos de venta accesibles.	¿Dispone de un punto de venta que comercialice este tipo de productos y que sea accesible a su domicilio?
No se encuentran conformes. Entienden que las materias primas son caras, pero no están de acuerdo en el valor del producto final.	¿Usted está conforme con el precio de los productos sin gluten?



Los "Heavy Users" y las personas con estilo de vida saludable reconocen estos estudios. Los comerciantes desconocen estas tendencias.	¿Usted conoce los estudios que hablan acerca de los beneficios de una alimentación libre de gluten?
Las personas reconocen varias marcas que venden productos de variada calidad.	¿Conoce alguna marca reconocida que se especialice en el sector?
La mayoría de los productos se comercializan congelados y los packagings son austeros.	¿Puede hacer algún comentario con respecto al packaging?
Los usuarios esperan que sea lo más similar posible a un producto tradicional. Consideran que el secreto está en la masa que se utiliza para el bollo.	¿Qué características busca en una Pizza que sea apta?

## Modelo Canvas

<p><b>Asociaciones Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Proveedor de materias primas</li> <li>● Nutricionista</li> <li>● Proveedor de bebidas</li> <li>● Distribuidor de pedidos</li> <li>● Agencia digital</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Selección de proveedores</li> <li>● Negociación</li> <li>● Compra</li> <li>● Producción</li> <li>● Venta</li> <li>● Desarrollo de canales digitales</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Incorporar una nueva oferta alimenticia rica y rápida para celíacos, intolerantes al gluten y personas interesadas en comer harinas alternativas en: Palermo, Barrio Norte, Caballito y Belgrano.</p>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Asegurar calidad (certificación)</li> <li>● Atención personal y telefónica.</li> <li>● Atención digital (redes, webs, apps)</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Mercado</b></p> <p>Personas entre 18-75 años Nivel ABC1, celíacos, con intolerancia al gluten e interesados en comer harinas alternativas, que residan en Palermo, Barrio Norte, Caballito y Belgrano.</p>
<p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistemas de información</li> <li>● Mano de obra especializada y certificada</li> </ul>			<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Punto de venta (Take-Away)</li> <li>● Digital</li> <li>● Distribuidores (“Pedidos Ya” y “Glovo”)</li> </ul>	
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Alquiler de local, empleados (1 maestro pizzero, 1 ayudante de cocina, 1 empleado en mostrador), publicidad online, web, materias primas, tercerización distribución de pedidos.</p>			<p><b>Estructura de Ingresos</b></p> <p>Ventas de producto, directa en local y online.</p>	

## Análisis PESTEL

Factores Políticos	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
(+) Posible flexibilización del mercado laboral.	3	0,4	1,2
(N) Elecciones 2019.	-1	0,2	-0,2
(-) Sindicatos y gremios con un importante poder de negociación.	-3	0,4	-1,2
<b>Subtotal Entorno Político</b>		<b>1</b>	<b>-0,2</b>

Factores Económicos (**)	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
(+) Estimación crecimiento del PBI 2018 (3%).	2	0,25	0,5
(+) Aumento de créditos del sector privado.	3	0,15	0,45
(N) Incertidumbre de la tasa inflacionaria.	-2	0,1	-0,2
(-) Dólar pronosticado a \$30 para fin de año generaría un aumento generalizado de precios.	-3	0,15	-0,45
(-) Apertura de mercados facilita la llegada de competidores.	-2	0,1	-0,2
(-) Caída del poder adquisitivo	-3	0,15	-0,45
(-) Ajuste de tarifas a los servicios públicos.	-2	0,1	-0,2
<b>Subtotal Entorno Económico</b>		<b>1</b>	<b>-0,55</b>

Factores Sociales (*)	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
(+) Aumento en la tendencia de llevar una vida sana y consumir menos harinas	2	0,4	0,8
(+) Mayor consumo de productos sin gluten	1	0,25	0,25
(+) SmarTacc app para celíacos (donde puede encontrar productos y restaurantes)	1	0,1	0,1
(-) Caída del consumo	-3	0,25	-0,75
<b>Subtotal Entorno Social</b>		<b>1</b>	<b>0,4</b>

Factores Tecnológicos	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
<b>Subtotal Tecnológico</b>		<b>0</b>	<b>0</b>

Factores Ecológicos	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
(+) Tendencia a reciclar más. Concepto de "Ciudad Verde" en Bs. As.	3	1	3
<b>Subtotal Ecológicos</b>		<b>1</b>	<b>3</b>



Factores Legales	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
(-) Aumento en los controles de salubridad y cumplimiento de reglamentaciones	-3	1	-3
<b>Subtotal Entorno Legal</b>		<b>1</b>	<b>-3</b>

Análisis PESTEL	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Entorno Político	-0,2	0,2	-0,04
Entorno Económico	-0,55	0,3	-0,165
Entorno Social	0,4	0,2	0,08
Entorno Tecnológico	0	0	0
Entorno Ecológico	3	0,1	0,3
Entorno Legal	-3	0,2	-0,6
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>-0,425</b>

### Escala

Muy Malo		Malo		Neutro			Bueno		Muy Bueno	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

**Conclusiones PEST:** El resultado final del análisis PEST del Macroentorno concluye que el mismo puede ser calificado como neutro (-0,425).

\*CLARIN [EN LÍNEA]. BUENOS AIRES: 2017- . < [HTTPS://WWW.CLARIN.COM/VIVA/COMER-GLUTEN-NUEVO-LIGHT\\_0\\_RKH6VXL9X.HTML](https://www.clarin.com/viva/comer-gluten-nuevo-light_0_rkh6vxl9x.html) >

\*\*ESTUDIO FINANCIERO - RESEARCH FOR TRADERS



## Análisis Porter

Amenaza de nuevos participantes: barreras de entrada	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
(+) Diferenciación del producto	4	0,4	1,6
(-) Costo de cambio de proveedor	-2	0,2	-0,4
(-) Acceso a materias primas	-2	0,2	-0,4
(-) Requerimiento de capital	-2	0,2	-0,4
<b>Subtotal</b>		<b>1</b>	<b>0,4</b>

Amenaza de productos sustitutos	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
(+) Precio / valor del sustituto	3	0,45	1,35
(-) Disponibilidad de productos sustitutos	-2	0,25	-0,5
(-) Costo de cambio	-2	0,3	-0,6
<b>Subtotal</b>		<b>1</b>	<b>0,25</b>

Poder de negociación con proveedores	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
<b>N</b> Posibilidad de integraciones (hacia adelante y atrás)	0	0,05	0
(-) Número de proveedores importantes	-1	0,15	-0,15
(-) Disponibilidad de materia prima sustituta para los proveedores	-2	0,25	-0,5
(-) Costo de cambio de proveedor	-3	0,25	-0,75
(-) Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	-3	0,3	-0,9
<b>Subtotal</b>		<b>1</b>	<b>-2,3</b>

Rivalidad entre competidores	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
(+) Crecimiento relativo del mercado	4	0,35	1,4
(+) Costo fijo - almacenamiento	2	0,05	0,1
(+) Características de nuestro producto	4	0,2	0,8
(+) Interés estratégicos en extensión de la línea	2	0,1	0,2
(-) Diversidad de competidores	-2	0,2	-0,4
(+) Barreras de salida	3	0,1	0,3
<b>Subtotal</b>		<b>1</b>	<b>2,4</b>

Poder de negociación con clientes/compradores	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
(-) Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	-2	0,4	-0,8
(-) Costo de cambio del comprador	-2	0,6	-1,2
<b>Subtotal</b>		<b>1</b>	<b>-2</b>



Fuerzas de la industria	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Amenaza de nuevos participantes	0,4	0,2	0,08
Amenaza de productos sustitutos	0,25	0,3	0,075
Poder de negociación con proveedores	-2,3	0,1	-0,23
Rivalidad entre competidores	2,4	0,2	0,48
Poder de negociación con clientes/compradores	-2	0,2	-0,4
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>0,005</b>

### Escala

Muy Malo		Malo		Neutro			Bueno		Muy Bueno	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

**Conclusiones Porter:** El análisis del sector concluye que el mismo puede ser calificado como neutro (0,005).

\* EL CRONISTA [EN LÍNEA]. BUENOS AIRES: 2017 <[HTTPS://WWW.CRONISTA.COM/INFORMACIONGRAL/HAY-CADA-VEZ-MAS-PRODUCTOS-PARA-CELIACOS-PERO-SON-CASI-150-MAS-CAROS-20170127-0059.HTML](https://www.cronista.com/informacion/gral/hay-cada-vez-mas-productos-para-celiacos-pero-son-casi-150-mas-caros-20170127-0059.html) >

\* CELIGUIA [EN LÍNEA]. BUENOS AIRES: 2017 <[HTTP://WWW.LACELIGUIA.COM/PIZZA-SIN-GLUTEN-BUENOS-AIRES/](http://www.laceliguia.com/pizza-sin-gluten-buenos-aires/)  
<[HTTP://WWW.LOCALESYNEGOCIOS.COM.AR/CELIACOS-TACC](http://www.localesynegocios.com.ar/celiacos-tacc) >

\* LOCALES Y NEGOCIOS [EN LÍNEA]. BUENOS AIRES: 2018 <[HTTP://WWW.LOCALESYNEGOCIOS.COM.AR/CELIACOS-TACC](http://www.localesynegocios.com.ar/celiacos-tacc) >



## FODA Pizza Libre Gluten

	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
F1 Materias prima de calidad	4	0,4	1,6
F2 Primer Pizzería 100% Celiaca de CABA	4	0,35	1,4
F3 Variedad de sabores	2	0,15	0,3
F4 Presencia en Social Media	1	0,1	0,1
<b>Subtotal</b>		<b>1</b>	<b>3,4</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
O1 Tendencia a comer sin TACC y más saludable	4	0,6	2,4
O2 Nueva Ley en CABA que autoriza los "Foodtrucks" en lugares públicos.	3	0,4	1,2
<b>Subtotal</b>		<b>1</b>	<b>3,6</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
D1 Producto fácil de imitar	-3	0,3	-0,9
D2 Marca no reconocida	0	0,1	0
D3 Cobertura geográfica acotada	-2	0,25	-0,5
D4 Poca experiencia en el mercado	-2	0,35	-0,7
<b>Subtotal</b>		<b>1</b>	<b>-2,1</b>
<b>AMENAZAS</b>			
A1 Productos sustitutos (empandas sin TACC)	-4	0,35	-1,4
A2 Fuerte competencia gastronómica en las zonas	-2	0,2	-0,4
A3 Comidas rápidas sin TACC	-2	0,15	-0,3
A4 Creación de una pizzería 100% celiaca por parte de la competencia	-4	0,3	-1,2
<b>Subtotal</b>		<b>1</b>	<b>-3,3</b>

### Escala

Muy Malo		Malo		Neutro			Bueno		Muy Bueno	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5



## FODA Almacén de Pizzas

	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>F1</b> Experiencia / Trayectoria (12 años)	4	0,3	1,2
<b>F2</b> Ambientación / Soporte Físico (viejo almacén)	2	0,1	0,2
<b>F3</b> Publicidad y Redes Sociales	3	0,15	0,45
<b>F4</b> Marca Reconocida	4	0,3	1,2
<b>F5</b> Amplia cobertura geográfica (27 locales)	3	0,15	0,45
<b>Subtotal</b>		<b>1</b>	<b>3,5</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>O1</b> Venta de congelados a supermercados	4	0,6	2,4
<b>O2</b> Nueva Ley en CABA que autoriza los "Foodtrucks" en lugares públicos.	3	0,4	1,2
<b>Subtotal</b>		<b>1</b>	<b>3,6</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>D1</b> Menú celiaco acotado	-2	0,3	-0,6
<b>D2</b> Sitio Web en construcción	-3	0,6	-1,8
<b>D3</b> Tiempo promedio de entrega (casi 60 minutos)	-2	0,2	-0,4
<b>Subtotal</b>		<b>1</b>	<b>-2,8</b>
<b>AMENAZAS</b>			
<b>A1</b> Ingreso de cadenas internacionales (Pizza Hut, Domino's)	-4	0,4	-1,6
<b>A2</b> Productos sustitutos	-4	0,4	-1,6
<b>A3</b> Fuerte competencia gastronómica en las zonas	-2	0,2	-0,4
<b>Subtotal</b>		<b>1</b>	<b>-3,6</b>

### Escala

Muy Malo		Malo		Neutro			Bueno		Muy Bueno	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

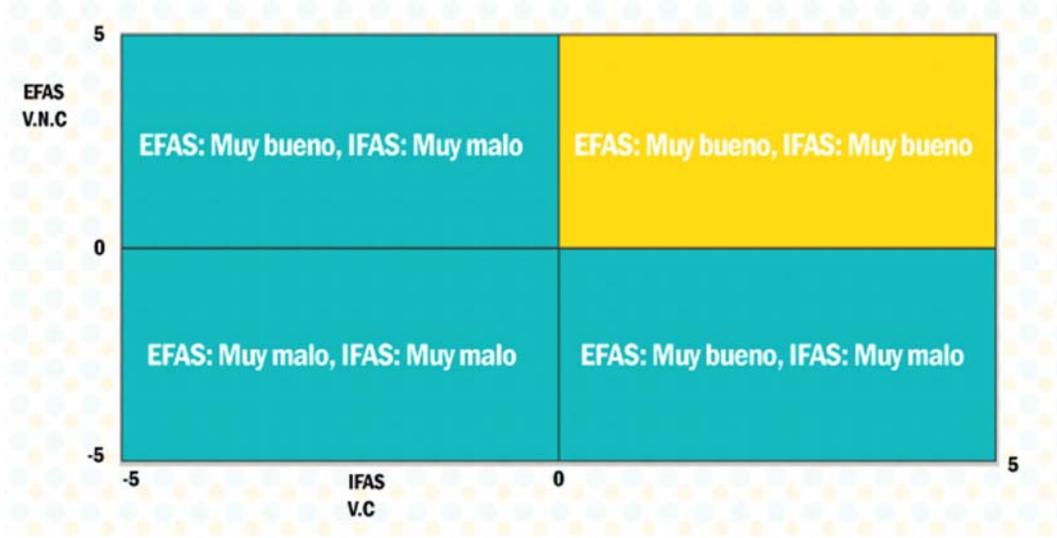
## IFAS & EFAS

Factores Estratégicos Internos		Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
<b>F1</b>	Materias prima de calidad	4	0,3	1,2
<b>F2</b>	Primer Pizzería 100% celiaca de CABA	4	0,3	1,2
<b>F3</b>	Variedad de sabores	2	0,05	0,1
<b>F4</b>	Presencia en Social Media	1	0,05	0,05
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>D1</b>	Producto fácil de imitar	-3	0,2	-0,6
<b>D2</b>	Marca no reconocida	0	0,05	0
<b>D3</b>	Cobertura geográfica acotada	-2	0,05	-0,1
<b>D4</b>	Poca experiencia en el mercado	-2	0,1	-0,2
<b>Total IFAS</b>			<b>1</b>	<b>1,65</b>

Factores Estratégicos Externos		Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>O1</b>	Tendencia a comer sin TACC	4	0,3	1,2
<b>O2</b>	Nueva Ley en CABA que autoriza los "Foodtrucks" en lugares públicos.	3	0,2	0,6
<b>AMENAZAS</b>				
<b>A1</b>	Productos sustitutos (empandas sin TACC)	-4	0,2	-0,8
<b>A2</b>	Fuerte competencia gastronómica en las zonas	-2	0,1	-0,2
<b>A3</b>	Comidas rápidas sin TACC	-2	0,05	-0,1
<b>A4</b>	Creación de una pizzería 100% celiaca por parte de la competencia	-4	0,15	-0,6
<b>Total EFAS</b>			<b>1</b>	<b>0,1</b>

### Escala

Muy Malo		Malo		Neutro			Bueno		Muy Bueno	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5



**Conclusiones FODA:** En base al análisis efectuado en la matriz cuantitativa FODA, podemos concluir en que la implementación de este negocio es factible en la actualidad en las zonas seleccionadas y nos encontraríamos en un estado competitivo frente a las alternativas existentes.



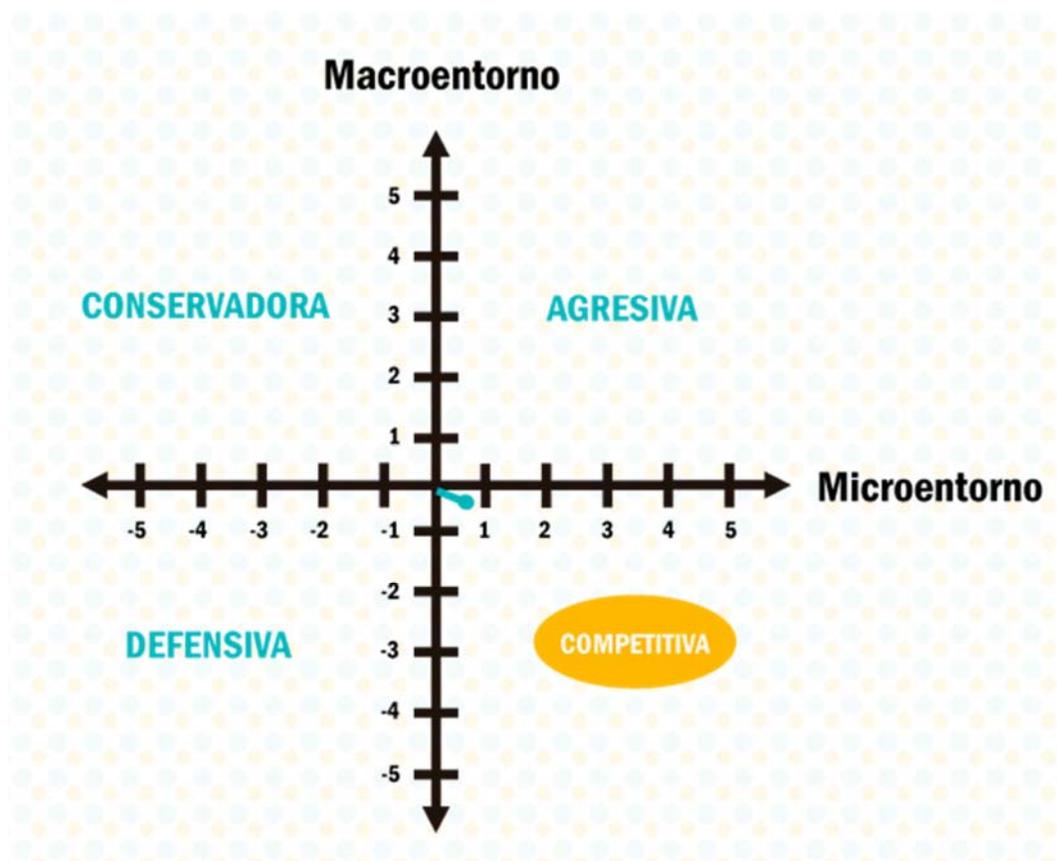
## Matriz Peyea

### Macro – VC

Capacidad Financiera	Puntaje	Ponderación	Valor ponderado
Liquidez Corriente	0	0,45	0
Liquidez Acida	0	0,45	0
Situación financiera	2	0,1	0,2
<b>Subtotal</b>		<b>1</b>	<b>0,2</b>

Análisis Macroentorno	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
VNC (PEST)	-0,425	0,5	-0,2125
VC (Cap. Fina.)	0,2	0,5	0,1
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>-0,1125</b>

Análisis Microentorno	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
VNC (Porter)	0,005	0,5	0,0025
VC (IFAS)	1,65	0,5	0,825
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>0,8275</b>





### Conclusiones Peyea:

La capacidad financiera del emprendimiento en esta instancia se ve principalmente influenciada por el capital que aportan los socios. Puesto que es un emprendimiento nuevo, aun no contamos con una liquidez corriente ni una acida.

Teniendo en cuenta el resultado de la matriz, nuestra posición es competitiva.

## Análisis de los componentes en la creación de las expectativas

### Servicio Esperado

Basándonos en las conclusiones que obtuvimos en la investigación exploratoria, consideramos que los componentes del servicio de venta de pizzas libres de gluten están compuesto de la siguiente manera:

### Servicio Deseado

Un servicio capaz de desarrollar un producto de buena calidad y sabor tradicional, que sea de confianza y cumpla con las características y regulaciones de los entes controladores. Con buena cobertura y con un personal de contacto que esté al tanto de las necesidades del consumidor.

- **Intensificadores permanentes:** se ven influenciados por recomendaciones del grupo de pertenencia, publicidad en medios digitales y promociones.
- **Necesidades personales:** Surgen de una necesidad fisiológica. La necesidad de alimentarse con un producto que cumpla con las características demandadas, pero que también sea accesible y cumpla con las expectativas.

### Servicio Adecuado

Aquel que brinde un producto de confianza y buena calidad, que cumpla con las características y regulaciones de los entes controladores.

- **Intensificadores transitorios:** Los clientes valoran la confiabilidad del producto que van a consumir, esto implica que las expectativas aumentan, el nivel de servicio adecuado aumenta y la zona de tolerancia se angosta.
- **Percepción de alternativas:** Esta percepción se ve influenciada por la cantidad de productos sustitutos que existen en el mercado. Alternativas como la pizza vegana o embazadas al vacío representan otra alternativa para el cliente.
- **Percepción del propio papel del cliente en el servicio:** Como las expectativas del cliente se modelan en base al grado de desempeño de su papel en la prestación del servicio. Es necesario llevar un control de calidad de los insumos que se utilizan en la elaboración del producto final. Además, al momento de la verdad, los canales de comunicación deben estar abiertos para detectar las preferencias de los consumidores.



- **Factores situacionales:** Teniendo en cuenta que el servicio de Delivery será terciarizado y existirán canales de recepción de pedidos que son digitales. En el caso de cualquier inconveniente con estos servicios, es necesario tener un plan de contingencia que reduzcan el riesgo de reducción de la zona de tolerancia.

### Servicio Pronosticado

Considerando que las promesas realizadas en referencia al servicio ponen bien arriba las expectativas del servicio adecuado, producto de los altos estándares de calidad prometidos en materia del producto, atención y cobertura:

- **Promesas explícitas:** Dentro de las afirmaciones personales, los empleados estarán capacitados y preparados para brindar un servicio de calidad que cumple con todas las regulaciones. Para las afirmaciones impersonales, serán utilizadas publicidades y folletería en la vía pública, con una fuerte inversión en campañas digitales que afiance una imagen de marca que brinda productos de calidad y un sabor tradicional.
- **Promesas implícitas:** Atención mediante personal capacitado, recepción de pedidos mediante canales tradicionales y digitales con la misma eficacia. Entrega de un producto con los estándares de calidad esperados en tiempo y forma.
- **Boca a boca:** Intentaremos convertirnos en referentes del sector o en influenciadores mediante contenido de calidad que logre repercusión y trascendencia en medios digitales. Apalancados por una buena experiencia de consumo, lograremos obtener repercusión con las recomendaciones de los consumidores.
- **Experiencias pasadas:** Teniendo en cuenta lo reflejado en la investigación exploratoria. Tomaremos como referencia las experiencias de consumo anteriores del target, para lograr una versión mejorada, que se acerque lo máximo posible a una experiencia tradicional de consumo de este tipo de productos.

### Zona de tolerancia

La zona de tolerancia del servicio que se encuentra representada entre lo deseado y lo que percibe como adecuado el consumidor es estrecha. Esto queda determinado por la promesa establecida para lograr mayor tangibilidad del servicio. La misma esta expresada en atributos bien definidos, como lo son los certificados de calidad, la atención y la distribución. Además, el servicio apunta a un nicho específico de la sociedad que posee necesidades determinadas y propias del segmento que reducen las contemplaciones a la hora de realizar evaluaciones.

Por otro lado, considerando que el mercado se encuentra en pleno desarrollo y que la variedad de experiencias de consumo de este tipo de productos es limitada, es poco probable que el nivel de servicio deseado tienda a aumentar.



## Análisis de Riesgos

### Tipo de riesgos percibidos por los consumidores

#### **Funcionales**

El desempeño del servicio puede no ser el esperado. El consumidor puede no percibir una diferencia significativa en la venta, entrega y consumo del producto:

- **¿Este producto será libre de gluten?**
- **¿Será nutritivo?**

El servicio debe cumplir con las expectativas generadas mediante contenido en las redes sociales, publicidades y folletería.

#### **Financiero**

Perdidas monetarias utilizando los canales alternativos para realizar un pedido:

- **¿Existe algún riesgo realizando el pedido de manera online?**
- **¿Recibiré el pedido?**

Teniendo en cuenta que son recurrentes las noticias de fraudes y problemas reportados, aún existe un alto grado de reticencia realizar compras mediante páginas web y aplicaciones móviles.

#### **Físico**

Como es un producto que va a ser comercializado en el segmento de personas celiacas e intolerantes al gluten, este es un riesgo significativo para el target:

- **¿El producto cumplirá con todas las normas y regulaciones?**
- **¿Sufriré algún daño? / ¿Afectará mi dieta?**

#### **Psicológico**

El factor psicológico en este caso, está asociado al riesgo que puede percibir la persona en el caso de consumir un producto que no cumpla con lo solicitado por los entes reguladores. Alguno de los atributos del producto puede despertar temores e impresiones negativas.

#### **Sensorial**

Cualquier efecto percibido mediante los sentidos al momento de la verdad puede representar un riesgo. La textura del producto, el sabor, los colores, el packaging, los ruidos dentro del local, la atención del personal de contacto, etc.



### **Social**

Como también la propuesta apunta a aquellas personas que están interesadas en llevar una dieta saludable, libre de productos sin gluten. Existe el prejuicio de la sociedad a probar este tipo de alternativas o quienes las adoptan. Por lo tanto el riesgo de que el potencial consumidor se encuentre influenciado por este factor se encuentra latente. Además, el hecho de realizar un pedido a este tipo de locales puede generar inseguridades a la hora de plantearlo como opción en una reunión con amigos o compañeros:

- ***¿Aprobarán mis amigos este tipo de tendencias?***
- ***¿Les parecerá muy distinto el sabor?***

### **Temporal**

Las personas al consumir este tipo de servicios se ven condicionadas por el tiempo de demora:

- ***¿El servicio de este local será ágil?***
- ***¿Recibiré mi pedido en tiempo y forma?***

Considerando que existe un factor fisiológico detrás del consumo de alimentos, esto podría implicar un inconveniente para el cliente en el caso de no satisfacer las expectativas.

## Riesgos del proyecto

Identificación			Análisis		Evaluación	Tratamiento
Id	Tipo	Detalle	Proba	Impacto		Decisión
r1	Adquisición	Problemas en los contratos con los proveedores, falta de cláusulas de exigencia.	0,4	0,8	<b>0,32</b>	Mitigar
r2	Adquisición	Problemas en los plazos de entrega de materias primas.	0,7	0,6	<b>0,42</b>	Mitigar
r3	Adquisición	Escasez de materias primas en el mercado.	0,4	0,8	<b>0,32</b>	Mitigar
r4	Adquisición	Incumplimiento de los tiempos de entrega del proveedor de delivery.	0,7	0,7	<b>0,49</b>	Transferir
r5	Adquisición	Problemas con la cobertura de las campañas.	0,2	0,7	<b>0,14</b>	Transferir
r6	Adquisición	Problemas en la habilitación del negocio.	0,2	0,9	<b>0,18</b>	Evitar
r7	Adquisición	Problemas con la toma de pedidos mediante canales digitales.	0,5	0,8	<b>0,4</b>	Evitar & Transferir
r8	Adquisición	Problemas con los medios de pago digitales.	0,3	0,8	<b>0,24</b>	Transferir
r9	Calidad	Incremento de regulaciones más severas.	0,2	0,3	<b>0,06</b>	Mitigar
r10	Calidad	Problemas en la obtención de la certificación habilitante.	0,3	0,9	<b>0,27</b>	Mitigar
r11	Calidad	En término de calidad y diseño, programa de aseguramiento insuficiente.	0,2	0,8	<b>0,16</b>	Evitar
r12	Calidad	Que el consumidor reciba un producto contaminado.	0,2	0,99	<b>0,198</b>	Evitar
r13	Comunicaciones	Problemas con las expectativas generadas en los consumidores.	0,3	0,85	<b>0,255</b>	Mitigar
r14	Comunicaciones	Problemas con la imagen generada mediante contenido en campañas digitales.	0,15	0,85	<b>0,1275</b>	Mitigar
r15	Costos	Aumentos no esperados en las materia prima.	0,2	0,5	<b>0,1</b>	Mitigar
r16	Costos	Falta de productividad y planes de contingencia.	0,4	0,9	<b>0,36</b>	Mitigar
r17	Plazos	Problemas en el montaje del local.	0,15	0,5	<b>0,075</b>	Mitigar & Transferir
r18	RRHH	Personal que no cumpla con las normas de producción.	0,45	0,9	<b>0,405</b>	Evitar
r19	RRHH	Personal de contacto que no cumpla con el manual de atención.	0,5	0,7	<b>0,35</b>	Evitar
r20	Demanda	Desvíos en las estimaciones de la demanda	0,3	0,5	<b>0,15</b>	Evitar
r21	Demanda	Derrumbe del consumo por caída del poder adquisitivo	0,8	0,8	<b>0,64</b>	Mitigar



## Matriz de Probabilidad & Impacto

PROBABILIDAD	0,9									
	0,8								r21	
	0,7						r2	r4		
	0,6									
	0,5							r19	r7	
	0,4								r1 & r3	r16 & r18
	0,3					r20			r8 & r13	r10
	0,2			r9		r15		r5	r11	r6 & r12
	0,1					r17			r14	
		0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8
IMPACTO										

### Conclusiones:

Los riesgos que son más críticos para el negocio son:

#### 1. Problemas en los plazos de entrega de materias primas.

Si bien, este riesgo depende de las relaciones estratégicas que podamos tener con los proveedores, es necesario mitigarlo con un plan de contingencia que nos permita tener alternativas viables para continuar con el negocio en el caso de algún incumplimiento.

#### 2. Incumplimiento de los tiempos de entrega del proveedor de delivery.

Considerando que el servicio de delivery va a ser tercerizado, este es un riesgo transferible pero relevante para el modelo de negocios.

#### 3. Problemas con la toma de pedidos mediante canales digitales.

Este es un riesgo transferible a los proveedores de cobros online. Es necesario plantear resarcimientos sobre faltas de servicio en horarios pico de demanda.

#### 4. Falta de productividad y planes de contingencia.

El precio del producto tiene que tener un equilibrio razonable entre sus características y lo que está dispuesto a pagar el consumidor.

Para obtener márgenes de ganancia que sean rentables para el negocio es necesario contar con metodologías bien engranadas de trabajo que fomenten la productividad.



**5. Personal que no cumpla con las normas de producción.**

El personal de cocina tiene que adecuarse a las normas de producción para garantizar la elaboración de un producto que cumpla con todas las regulaciones del mercado. Para ello, se eliminaran de la cocina cualquier insumo que pueda llegar a contaminar el producto final y se concientizara a los cocineros y ayudantes de cocina de las repercusiones negativas que puede tener cualquier negligencia en la elaboración.

**6. Derrumbe del consumo por caída del poder adquisitivo.**

Las políticas para hacer bajar la inflación que está implementando el gobierno nacional, proyectan una caída en el poder adquisitivo de los consumidores. Esto podría representar un desplome en el consumo de productos que no son de primera necesidad.



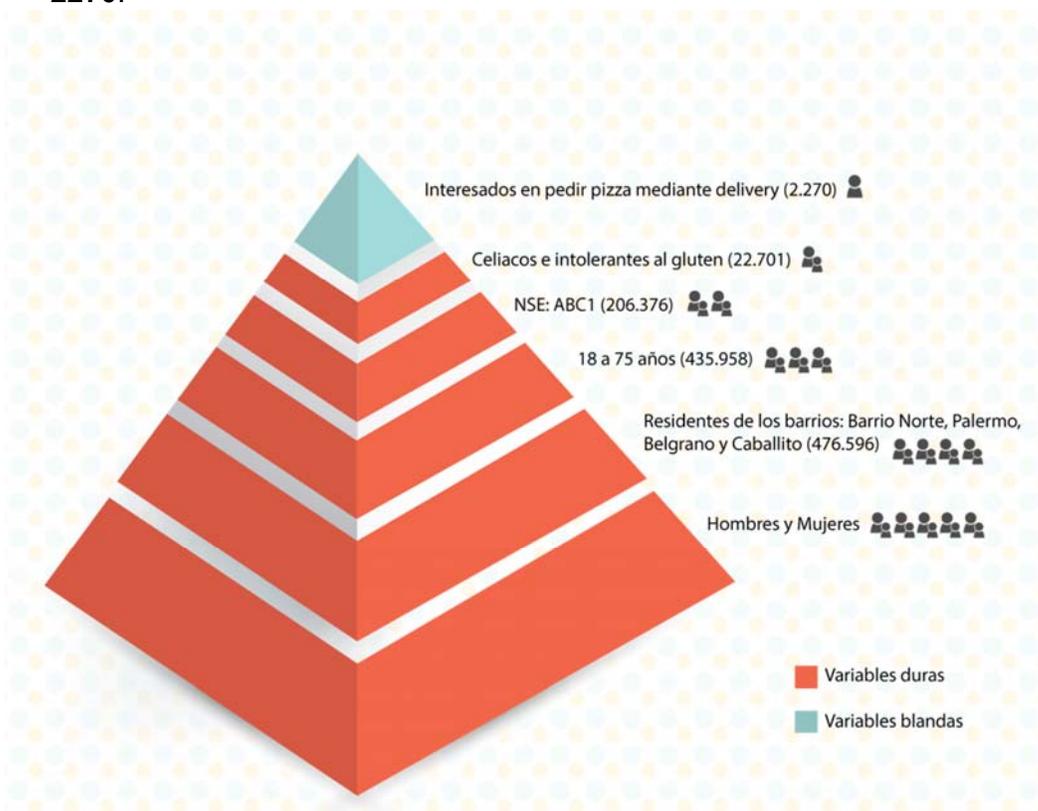
## Análisis del comportamiento de consumo, Investigación cualitativa y cuantitativa & Mix

### Segmentación

► Filtros Aplicados <span>A Z</span>		
<b>Categoría</b> Personas	39.651.675	✕
<b>AFIP - Tipo Inscripción</b> 3 criterios	15.534.806	✕
<b>Domicilio</b> Códigos Postales	467.596	✕
<b>Edad</b> Hasta 74 años	435.958	✕
<b>Nivel Socio Económico</b> A, B y C1	206.376	✕

**Solicitar Presupuesto** **206.376**

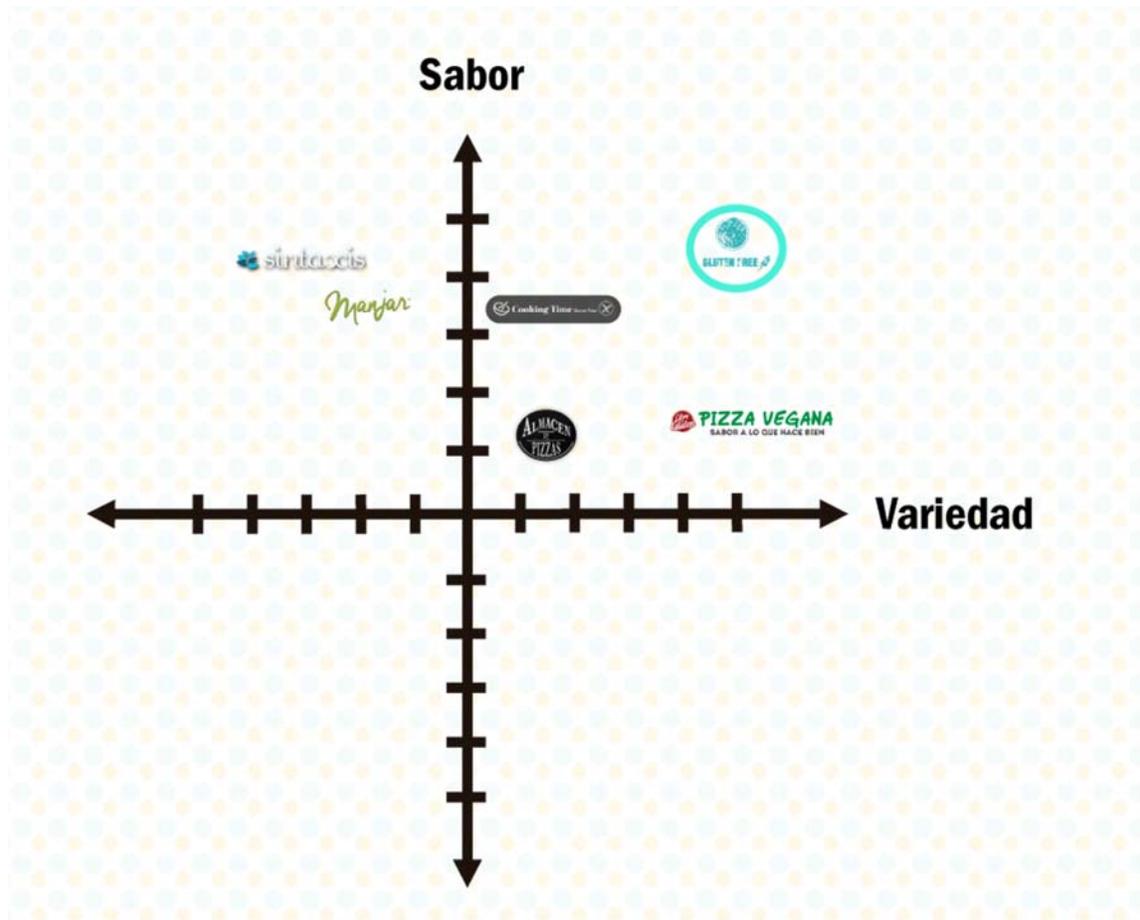
- 11% de las personas Celiacas e intolerantes al gluten: **22.701**.
- 10% de personas interesadas en encargar pizza a la hora de pedir comida: **2270**.





## Mapas Perceptuales

Visión a futuro:



### Consideraciones:

Pizzería	Variedad	Sabor
Sintaxis	Cuenta con un 1 solo gusto.	Dentro de los competidores considerados es la pizza más rica.
Manjar	Cuenta con 2 gustos.	Después de sintaxis, fue una de las más valoradas.
Almacén de pizzas	Cuenta con 4 gustos y las mismas son pizzetas.	El sabor es aceptable, pero no se compara con el de los competidores con mejor posicionamiento.
Cooking time	Cuenta 4 gustos. Los mismos los vende en forma de pizzetas y pre-pizzas al molde y a la piedra.	Después de sintaxis, fue una de las más valoradas.
Pizza Vegana	Cuenta con 12 gustos. Existen pizzas que tienen la masa elaborada a base de papá y el queso que utilizan es vegano.	El sabor es rico, pero está elaborada con insumos veganos en su totalidad.



## Objetivos

Para verificar esta información, ir al archivo de Excel con presupuesto. Hoja “Anexo Ajustes” y “Pronostico de ventas”.

### **Facturación de Almacén de pizzas mensual**

- Un local de la franquicia factura entre 600.000 pesos para locales normales y 3.000.000 de pesos para los locales grandes. Tomaremos como referencia un promedio de estos dos valores.
- Un 12% de esta facturación equivale a las pizzas libres de gluten.
- Consideramos también que el total de la facturación es por ventas de servicio de mesas.

(\*) Perfil [EN LINEA]. Buenos Aires 2018 < <http://noticias.perfil.com/2017/06/18/crecen-las-cadenas-de-pizzerias-cual-es-la-mejor/>>

(\*) El Cronista [EN LINEA] < <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Los-desafios-de-producir-alimentos-libres-de-gluten-20171019-0005.html>>

## Análisis del comportamiento de consumo, Investigación cualitativa y cuantitativa & Mix

### Precio

ID	Tipo	Pizza	Costo Variable	Costo Fijo	Costo MKT	Costo Total	Margen en \$	Margen con costos	Margen Neto Sin Costos Fijos y de MKT	Precio Final
1	1	Muzzarella	\$ 42,55	\$ 128,04	\$ 1,43	\$ 172,02	\$ 32,22	15,78%	480,00%	\$ 204,25
2	1	Muzzarella y Jamón	\$ 51,35	\$ 154,52	\$ 1,73	\$ 207,60	\$ 38,89	15,78%	480,00%	\$ 246,49
3	1	Fugazzeta	\$ 45,55	\$ 137,07	\$ 1,53	\$ 184,15	\$ 34,49	15,78%	480,00%	\$ 218,65
4	2	Jamón y morrón	\$ 63,27	\$ 178,49	\$ 1,99	\$ 243,76	\$ 40,96	14,39%	450,00%	\$ 284,72
5	2	Jamón y Palmitos	\$ 75,41	\$ 212,75	\$ 2,38	\$ 290,54	\$ 48,82	14,39%	450,00%	\$ 339,36
6	2	Napolitana	\$ 67,52	\$ 190,49	\$ 2,13	\$ 260,14	\$ 43,72	14,39%	450,00%	\$ 303,86
7	2	Muzzarella, Roquefort y Jamón	\$ 62,12	\$ 175,25	\$ 1,96	\$ 239,32	\$ 40,22	14,39%	450,00%	\$ 279,54
8	2	4 quesos	\$ 70,34	\$ 198,44	\$ 2,22	\$ 271,00	\$ 45,54	14,39%	450,00%	\$ 316,54
9	2	Muzzarella, Jamón y Huevo	\$ 55,68	\$ 157,09	\$ 1,75	\$ 214,53	\$ 36,05	14,39%	450,00%	\$ 250,58
10	3	Calabresa	\$ 105,55	\$ 231,60	\$ 2,59	\$ 339,74	\$ 29,69	8,04%	350,00%	\$ 369,43
11	3	Jamón y Provolone	\$ 105,35	\$ 231,16	\$ 2,58	\$ 339,09	\$ 29,64	8,04%	350,00%	\$ 368,73
12	3	Jamón crudo y rucula	\$ 103,10	\$ 226,22	\$ 2,53	\$ 331,85	\$ 29,00	8,04%	350,00%	\$ 360,85

### Consideraciones:

- El porcentaje de costos fijos está atado a un pronóstico de ventas estimado de manera arbitraria basado en los resultados de la investigación cuantitativa. El mismo podría variar con un análisis más exhaustivo.
- El costo por marketing es un proporcional fijo y sale del total de la facturación pronosticada. El mismo considera el mantenimiento de las campañas digitales.
- En los costos variables no se encuentran consideradas las comisiones de venta por tarjeta.
- Los costos variables no están considerando las comisiones de Pedidos Ya y Glovo.



### Costos por Insumo

Pizza	Insumo	Cantidad	Costo	
Pizza Básica	Bollo	Harina de arroz	150 gramos	\$ 18,77
		Almidón de maíz	150 gramos	
		Fécula de mandioca	150 gramos	
		Leche en polvo	2 cucharadas (20 gr)	
		Levadura en polvo	1 sobre (16gr)	
		Aceite	4 cucharadas (60 ml)	
		Huevo	1	
		Salsa	200 ml	\$ 3,75
		Muzzarella	250gr	\$ 11,42
		Aceitunas	8	\$ 3,40
		Caja	1	\$ 3,00
		Orégano	1 cucharada	\$ 1,20
		Sal	1 Pizca	\$ 0,01
		Jamón	100gr	\$ 8,80
		Morrón	200gr	\$ 11,92
		Cebolla	300gr	\$ 3,00
		Palmitos	300gr	\$ 24,06
	Longaniza	125gr	\$ 60,00	
	Queso Roquefort	50gr	\$ 10,77	
	Queso Fontina	50gr	\$ 1,52	
	Queso Gouda	50gr	\$ 1,50	
	Queso Parmesano	50gr	\$ 14,00	
	Jamón Crudo	100gr	\$ 31,25	
	Rúcula	1 paquete	\$ 15,30	
	Provolone	150gr	\$ 54,00	
	Huevo	2	\$ 4,33	
	Tomate	200gr	\$ 22,22	
	Ajo	1 dientes	\$ 2,75	



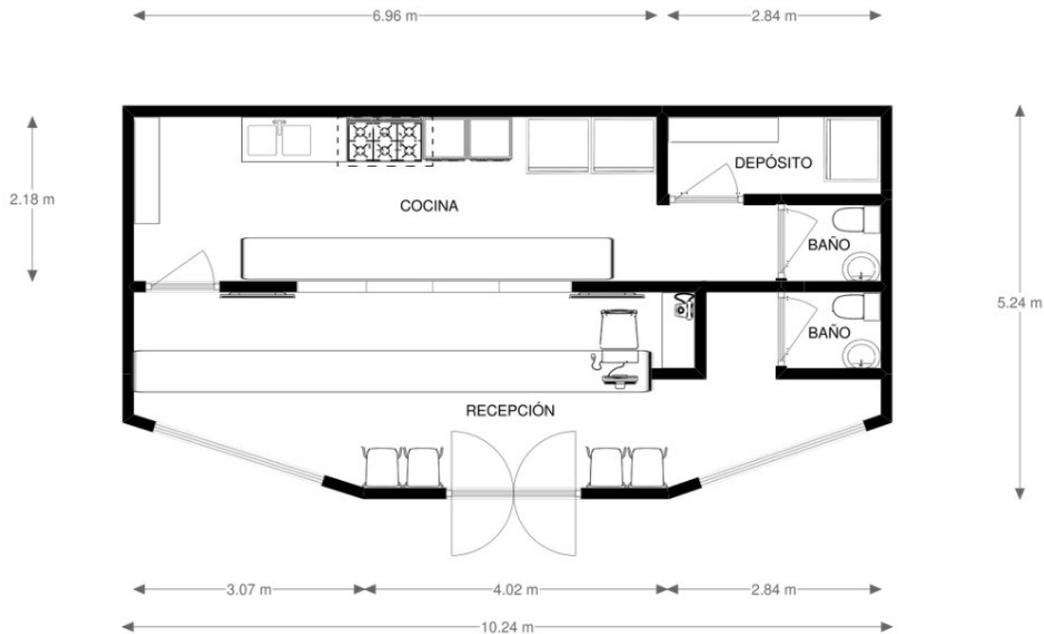
Detalle Insumos			Rinde en pizzas	1 Pizza
Insumo	Envase	Precio		
Harina de arroz	25kg	\$ 350,00	167	\$ 2,10
Almidón de maíz	25kg	\$ 474,00	167	\$ 2,84
Fécula de mandioca	25kg	\$ 950,00	167	\$ 5,70
Leche en polvo	25kg	\$ 2.850,00	1250	\$ 2,28
Levadura en polvo	10kg	\$ 1.400,00	625	\$ 2,24
Aceite	10 lts	\$ 240,00	167	\$ 1,44
Huevo	30 docenas	\$ 780,00	360	\$ 2,17
Salsa	8 lts	\$ 150,00	40	\$ 3,75
Muzzarella	3kg	\$ 137,00	12	\$ 11,42
Jamón cocido	5,5 kg	\$ 484,00	55	\$ 8,80
Morrón	2,5 kg	\$ 149,00	13	\$ 11,92
Provolone	3kg	\$ 1.080,00	20	\$ 54,00
Rúcula	1kq	\$ 102,00	7	\$ 15,30
Jamón crudo	5,60kg	\$ 1.750,00	56	\$ 31,25
Palmitos	9,6	\$ 770,00	32	\$ 24,06
Cebolla	20kg	\$ 200,00	67	\$ 3,00
Queso roquefort	2,6 kg	\$ 560,00	52	\$ 10,77
Tomate	18kg	\$ 200,00	9	\$ 22,22
Queso Gouda	6kg	\$ 180,00	120	\$ 1,50
Queso fontina	7kg	\$ 213,00	140	\$ 1,52
Queso parmesano	1kg	\$ 280,00	20	\$ 14,00
Aceitunas	5kg	\$ 425,00	125	\$ 3,40
Longaniza	1 unidad	\$ 180,00	3	\$ 60,00
Ajo	5	\$ 110,00	40	\$ 2,75
Orégano	1kg	\$ 120,00	100	\$ 1,20
Sal	1kg	\$ 14,00	1000	\$ 0,01
Caja	100	\$ 300,00	3	\$ 3,00



## Canales

Punto de venta

### Layout



El local de 53mts<sup>2</sup> contará con una (1) recepción con vista abierta a la cocina, una (1) cocina, un (1) depósito y dos (2) baños (1 para empleados y 1 para clientes). Tanto la recepción como la cocina se encuentran diseñadas e integradas para favorecer el proceso de toma de pedidos, elaboración y entrega del producto.

### Mobiliario:

- Recepción: cuatro (4) sillas, una (1) banqueta, una (1) barra de madera, un (1) sistema “all-in one”, un (1) escritorio, un (1) teléfono, dos (2) pantallas.
- Baños: un (1) lava manos, grifería, un (1) espejo y un (1) inodoro.
- Cocina: una (1) barra, una (1) bacha doble, grifería, un (1) anafe de 6 hornallas, una (1) campana extractora, dos (2) hornos, una (1) heladera y un (1) freezer.
- Depósito: una (1) cámara frigorífica y una (1) estantería.

## Promoción

### Distribución de presupuesto

Mes	Lanzamiento	Recordación de Marca	Día del Padre	Día del Amigo	Día de la Madre	Reuniones de fin de año	Total	%
dic-18	\$42.000	x	x	x	x	x	<b>\$42.000</b>	<b>12,10%</b>
ene-19	\$15.000	x	x	x	x	x	<b>\$15.000</b>	<b>4,32%</b>
feb-19	\$15.000	x	x	x	x	x	<b>\$15.000</b>	<b>4,32%</b>
mar-19	x	\$25.000	x	x	x	x	<b>\$25.000</b>	<b>7,20%</b>
abr-19	x	\$25.000	x	x	x	x	<b>\$25.000</b>	<b>7,20%</b>
may-19	x	\$25.000	x	x	x	x	<b>\$25.000</b>	<b>7,20%</b>
jun-19	x	\$40.000	\$10.000	x	x	x	<b>\$50.000</b>	<b>14,41%</b>
jul-19	x	\$15.000	x	\$10.000	x	x	<b>\$25.000</b>	<b>7,20%</b>
ago-19	x	\$25.000	x	x	x	x	<b>\$25.000</b>	<b>7,20%</b>
sep-19	x	\$25.000	x	x	x	x	<b>\$25.000</b>	<b>7,20%</b>
oct-19	x	\$15.000	x	x	\$10.000	x	<b>\$25.000</b>	<b>7,20%</b>
nov-19	x	\$25.000	x	x	x	x	<b>\$25.000</b>	<b>7,20%</b>
dic-19	x	\$15.000	x	x	x	\$10.000	<b>\$25.000</b>	<b>7,20%</b>
<b>Total</b>	<b>\$72.000</b>	<b>\$235.000</b>	<b>\$10.000</b>	<b>\$10.000</b>	<b>\$10.000</b>	<b>\$10.000</b>	<b>\$347.000</b>	<b>100,00%</b>
<b>%</b>	<b>20,75%</b>	<b>67,72%</b>	<b>2,88%</b>	<b>2,88%</b>	<b>2,88%</b>	<b>2,88%</b>	<b>100,00%</b>	

Como se puede observar en el presupuesto las inversiones son más altas en las fechas claves, destacándose el periodo de lanzamiento, mientras que fuera de ellas se destinará toda la inversión en la recordación de marca. La mayor parte de la inversión está destinada:

- Lanzamiento (29,15%) en el cual se contempla el desarrollo y puesta en marcha de la web (y su mantención)
- Recordación de marca (54,66%), ya que al ser el primer año de comunicación debemos lograr ser reconocidos y construir el posicionamiento deseado. En la misma, se contempla la presencia en la expo-celíaca 2019.

- Con respecto a los meses, aquellos de mayor inversión son diciembre con 17% donde tenemos el lanzamiento (con la web incluida) y Junio con 16,19%, donde tenemos presencia en la feria.

*Aclaración: dentro de los \$15.000 destinados a las campañas (redes + google), se encuentra incluido del costo variable de marketing (0,7%).*

## Gasto

	2018	2019												Total
	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	
Facebook	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$10.500	\$10.500	\$10.500	\$8.000	\$8.000	\$10.500	\$10.500	\$8.000	\$10.500	\$8.000	<b>\$119.000</b>
Instagram	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.500	\$4.500	\$4.500	\$4.000	\$4.000	\$4.500	\$4.500	\$4.000	\$4.500	\$4.000	<b>\$55.000</b>
Google	\$3.000	\$3.000	\$3.000	x	x	x	\$3.000	\$3.000	x	x	\$3.000	x	\$3.000	<b>\$21.000</b>
La Celiguía	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$0</b>
Expo-celiaca 2019	-	-	-	-	-	-	\$25.000	-	-	-	-	-	-	<b>\$25.000</b>
Influencers	-	-	-	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	<b>\$100.000</b>
Grafica PDV	\$13.000													<b>\$13.000</b>
Folletos	\$7.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>\$7.000</b>
Web	\$7.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>\$7.000</b>
<b>Total</b>	<b>\$42.000</b>	<b>\$15.000</b>	<b>\$15.000</b>	<b>\$25.000</b>	<b>\$25.000</b>	<b>\$25.000</b>	<b>\$50.000</b>	<b>\$25.000</b>	<b>\$25.000</b>	<b>\$25.000</b>	<b>\$25.000</b>	<b>\$25.000</b>	<b>\$25.000</b>	<b>\$347.000</b>

## Alcance Redes

	Alcance	Reacción
<b>Datos</b>	<b>1 USD / 1000</b>	<b>Tasa 3%</b>
<b>DIKE</b>	Alcance	Reacción
<b>Mensual</b>	480.000	14.400
<b>Anual</b>	6.960.000	208.800

Con lo invertido en redes se tendrá un alcance de 480.000 personas por mes (6.960.000 al año), de los cuales reaccionaran (comentario, "like", etc.) 14.400 al mes (208.800 al año).



## Sistemas de Apoyo

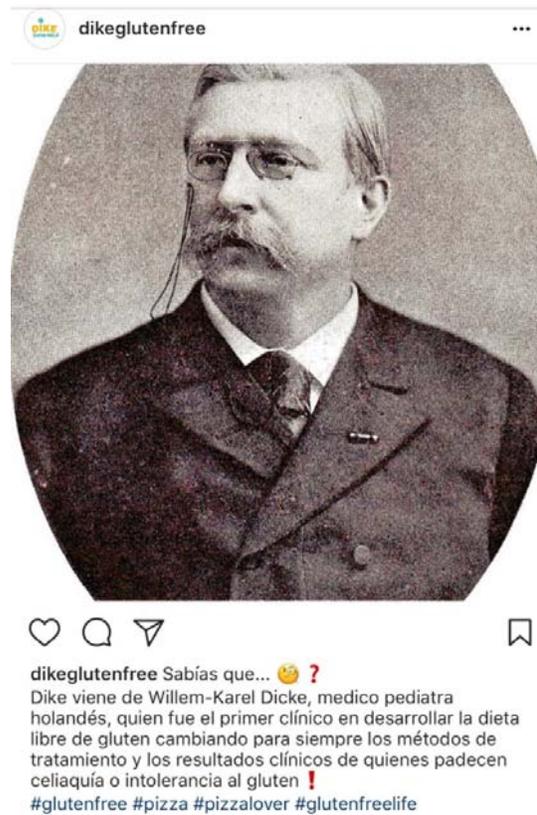
**Redes:** tanto en Instagram como Facebook, se seguirá la planificación mencionada anteriormente.

### - Instagram:

Esta red es clave para generar tráfico invitando a la gente a que mencioné nuestra cuenta, nos siga y mencione a sus seguidores en nuestras publicaciones. Esto puede ser a través de consignas para participar de sorteos, preguntas sobre gustos o simplemente consignas del estilo “menciona a tu amigo que le gusta la pizza”. Además, se utilizarán influencers de lifestyle, vida saludable, comidas, etc. para potenciar el alcance y lograr mayor tráfico de gente.



Otro punto a destacar, es que se trabajara haciendo foco en el nombre para generar conciencia de quien fue Dicke y lograr que sea un apoyo simbólico para nuestra marca y productos.



## - Facebook

Se creará una fan page, donde al igual que en Instagram, se publicará lo anteriormente mencionado (fotos, videos, etc.).





Además se podrá consultar dirección, horarios de atención, carta, número telefónico, precios, promociones, etc. Facebook nos permite segmentar demográficamente, geográficamente y por interés, permitiéndonos llegar al público adecuado para generar un vínculo, ya sea vía comentarios y chats para resolver consultas. Al igual que en Instagram, se trabajara haciendo foco en el nombre para generar conciencia de quien fue Dicke.

## Internet

### - Google Adwords

Se buscará posicionarse en los primeros puestos del buscador para generar visibilidad de marca. Las palabras claves (pizza, pizza libre gluten, pizza celiaca, etc.), esto nos va a permitir que los usuarios se re-dirijan a nuestro Facebook e Instagram. Así como también, se dirijan a las “apps” de pedidos (Pedido Ya y Glovo). Las campañas en adwords (como se puede ver en la planilla) van a ser en las fechas claves mencionadas anteriormente para que el esfuerzo se vea reflejado en un aumento de pedidos.

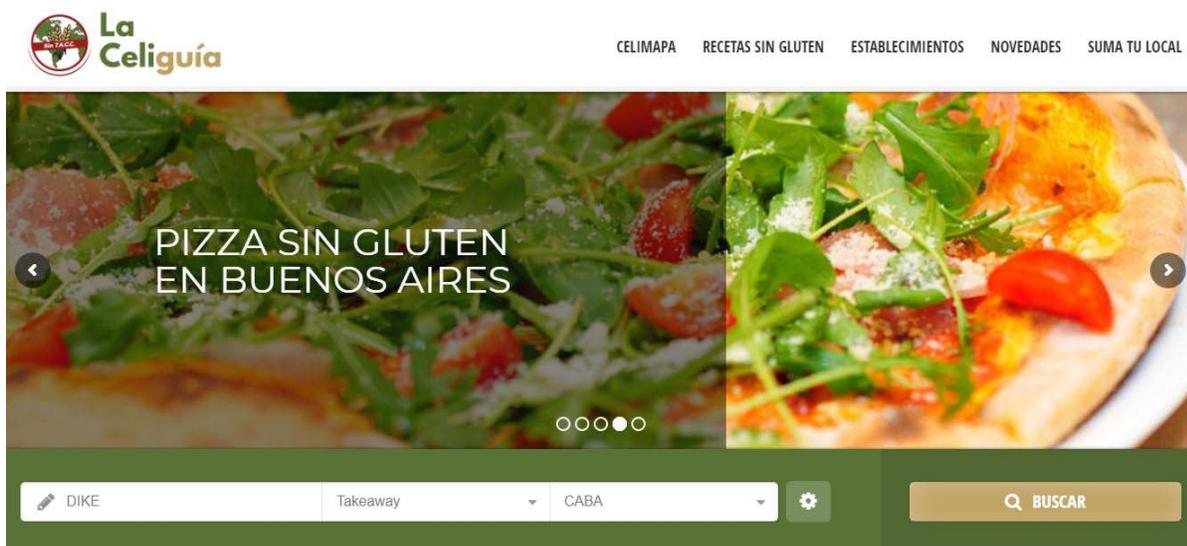
#### Dike Gluten Free - Pizza

Anuncio <https://www.facebook.com/DIKEGlutenFree>

Pizza 100% libre de Gluten. Probala! Sabores definidos y textural!

### - La Celiguía (sitios web especializado)

La Celiguía es el sitio más consultado y utilizado por las personas que son celiacas e intolerantes al gluten, lo que va a contribuir a la visibilidad y recordación de marca. En el sitio la gente puede encontrar en el mapa los locales que venden productos aptos. Su costo es gratuito.



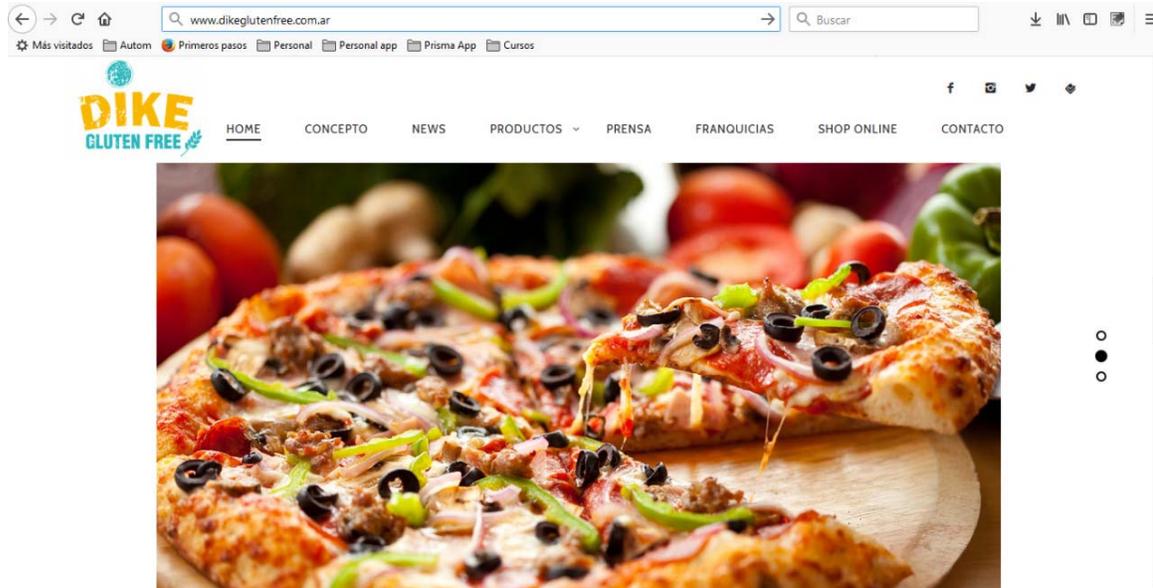


- **Web**

<http://www.dikeglutenfree.com.ar>

En nuestra web se podrá conocer más sobre el producto, así como también novedades, contacto, etc. También se podrán realizar pedidos.

Desde las redes buscaremos re direccionar tráfico a nuestra web y viceversa. Este es un factor diferencial con respecto a nuestro principal competidor que actualmente no cuenta con un sitio web estable.

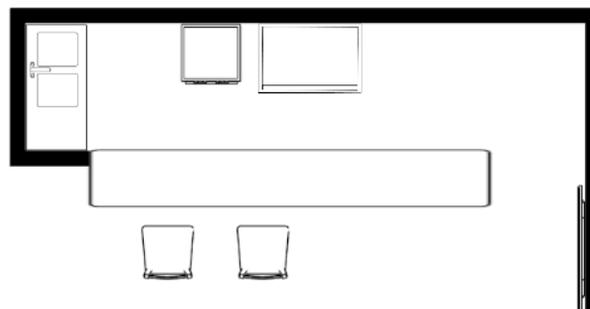


- **Otro**

**Feria Expoceliaca 2019**

La Feria Expoceliaca es la feria más importante del sector, estar presentes nos contribuirá a la visibilidad y recordación de marca. Se estará participando con un stand donde se podrá degustar pizza cocinada en el momento y a la vista de todos.

**Layout stand (estimado):**





- **Promociones en la vía pública**

Durante la etapa de lanzamiento, se realizarán promociones en la vía pública. Se entregan folletos con la carta, cupones de descuento y existirá la posibilidad de probar diferentes variedades del producto.

Este tipo de actividades se reforzaran en eventos especiales y fechas festivas. Las mismas se encuentran detalladas en el presupuesto de marketing.





También, se desarrollará el club de beneficios “Club Dike”. Se entregará una tarjeta donde al completar 5 (cinco) pedidos se otorgará un descuento para el 6 (seis) pedido, así como otros beneficios con el fin de incentivar la compra y recompra de los productos.





## Brief: Campaña de lanzamiento DIKE

### Perfil de la Empresa

- Nombre de la empresa: **DIKE**

### Objetivos

- **Cualitativos (corto plazo):** Lograr posicionarnos como una de las marcas de pizzas libres de gluten con mejor sabor y variedad, fidelizar un 15% de la cartera de clientes, y lograr una reputación de 3.5 estrellas en “Pedidos-Ya” para mediados de 2019.
- **Cuantitativos (corto plazo):** Montar un local en el barrio de Palermo y hacerlo productivo para principios de 2019, alcanzar un 20% del total del “target” en Palermo para fines de 2019, lograr un 78% de capacidad operativa para fines del 2019, lograr un nivel de conciencia del 32% sobre el target para fines del 2019 y lograr obtener un 16% del total de la facturación de Almacén de Pizzas para fines de 2019.

### ¿A qué se dedica?

- Comercialización de pizzas 100% libre de gluten

### ¿Cuánto tiempo lleva en el mercado?

- Es una empresa nueva

### ¿Cómo está posicionada en el mercado?:

- Al ser nueva, no se encuentra en el mercado

### ¿Cuántos empleados tienen?

- 3

### ¿Cuál es su competencia directa e indirecta?

- Almacén de Pizzas

### Antecedentes

#### ¿Qué campañas anteriores hubo?

- No hubo campañas anteriores

#### ¿Qué está haciendo la competencia?

- Redes sociales (focalizando en Instagram)

### Objetivos de Marketing

- Los principales objetivos de marketing son lograr posicionarnos como una de las marcas de pizzas libres de gluten con mejor sabor y variedad en el mercado y lograr fidelizar un 15% de la cartera de clientes (corto plazo).



### Objetivos de Comunicación

- **Informar:** generar conciencia, que se conozcan los atributos del producto / servicio / marca y quién fue el doctor Dicke (su historia y por qué nuestro nombre proviene de él). El mensaje clave a destacar, es que es una nueva pizza: libre de gluten a la piedra, con sabores bien definidos y con una textura de la masa similar a la pizza tradicional, cocinada en un ambiente limpio y a la vista (evitando la contaminación cruzada). Además, será clave dar a conocer quien fue Dicke y que hizo para generar conciencia, y que sirva de apoyo simbólico para la marca.

### Producto

#### Descripción

- Pizza libre de gluten a la piedra con sabores bien definidos y una textura de la masa similar a la tradicional.

#### Presentaciones

- Grande y Mediana. 12 gustos.

#### Precios

- Muzzarella \$199,45; muzzarella y jamón \$241, 69; fugazzeta \$213,84; jamón y morrón \$280,22; jamón y palmitos \$334, 86; napolitana \$299,36; muzzarella, roquefort y jamón \$275,04; 4 quesos \$312,04; muzzarella, jamón y huevo \$246,08; calabresa \$365,93; jamón y provolone \$365,23; jamón crudo y rúcula \$357,35.

#### Ocasiones de consumo

- Cenas y eventos sociales (reuniones con amigos, cumpleaños, etc.)

#### ¿Quién compra? ¿Quién decide la compra?

- Indiferente, cualquier persona del target.

#### Estacionalidad

- Bache en enero y febrero debido a la temporada alta vacacional en la costa argentina (el caudal de gente en capital federal baja considerablemente).

#### Ciclo de vida

- Crecimiento

#### Canales de distribución

- Canal directo, “delivery” y “take-away”.



## **Mercado**

### **Market Share**

- No se encuentra en el mercado.

### **Tendencias**

- Actualmente el 1% de la población Argentina sufre de celiaquía y el 10% de intolerancia al gluten. Tendencia, de aumento de personas interesadas en probar harinas alternativas.

## **Target de la empresa**

### **¿A quién va dirigido el material a diseñar?**

- A las personas del target (definidas en la sección “Segmentación”)

### **El segmento objetivo está formado por:**

- Hombres y mujeres de 18 a 75 años, residentes de los barrios: Barrio Norte, Palermo, Caballito y Belgrano. Nivel socio económico ABC1. Celiacos e Intolerantes al gluten y por otro lado, las personas que no son celíacos o intolerantes pero están interesados en probar harinas alternativas.

## **Posicionamiento actual y deseado**

- El posicionamiento deseado es el de ser una de las marcas de pizzas libres de gluten con mejor sabor y variedad. Teniendo el sabor de una pizza tradicional, con una amplia variedad de opciones y elaborado en un ambiente 100% libre de gluten.

## **Objetivo del trabajo**

### **¿Qué se pide a la agencia/proveedor?**

- Una campaña en redes sociales que capte la atención del target informando e incentivando a que prueben la pizza. La idea es hacer una campaña de lanzamiento y luego mantenerla durante el año con sub-campañas en fechas claves. También se precisa el diseño y puesta en marcha de la página web de la marca, para poder sumar a la campaña. Además, se requiere la selección de “influencers” de “lifestyle”, vida saludable, comidas y etc. que vayan en concordancia con la marca y lo que se quiere comunicar.

### **¿Qué se quiere lograr con el anuncio/folleto/logotipo/etc.?**

- Informar sobre el producto, servicio y marca. Generar “awareness” e incentivar a la gente a probarla. También queremos lograr que la gente conozca quien fue Dicke y por qué nuestro nombre proviene de ahí, con el fin de generar confianza sobre nuestros productos.

### Tono de la comunicación sugerido

(Humor/Modernidad/Nostalgia/Seriedad/etc)

- El tono sugerido es la modernidad, bajo el concepto de que “algo nuevo se está cocinando”.

### Apelaciones sugeridas

- Las apelaciones sugeridas son las racionales y emotivas, que sigan el concepto de “algo nuevo se está cocinando” pero siempre con apelaciones emotivas relacionadas a reunirse con amigos, familiares, etc. (como mencionamos anteriormente consideramos las fechas claves muy importantes en nuestro plan comunicacional).

### Presupuesto y Tiempo

#### ¿Cuánto dinero va a invertir?

- \$347.000

#### ¿Cuánto tiempo va a durar?

- La campaña de lanzamiento durará 3 meses y luego se hará un mantenimiento/refuerzo por el periodo de un año. El tiempo total será de 13 meses (diciembre 2018 – diciembre 2019).

### Ejemplos de otros materiales

#### ¿Ha visto en algún lado la idea de lo que quiere hacer? Como referencia

- Lo hecho por Almacén de Pizzas en Instagram.





¿Ha visto en algún lado de la idea de lo que no quiere hacer? Como referencia

- Si, la campaña agresiva de Mostaza “no te comas el verso”.



### Requerimientos

- Enviar todos los textos escritos y corregidos
- Texto: “Algo nuevo se está cocinando”







## Instagram

### Fotos

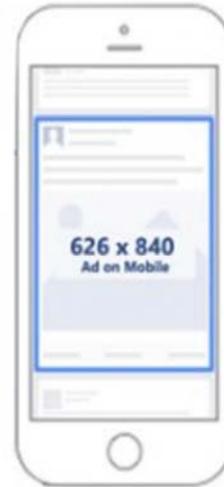
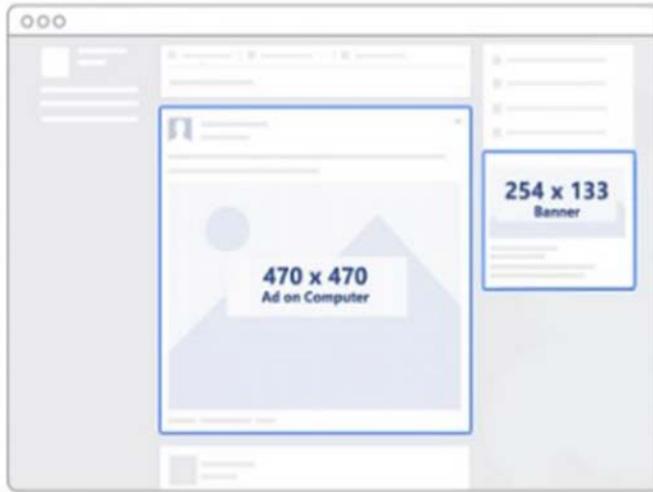
- Perfil: tamaño, 110 x 110 píxeles. Resolución: 180 x 180 píxeles.
- Publicaciones: fotos verticales (1080 x 1350 píxeles), cuadradas (1080 x 1080 píxeles), horizontales (1080 x 566 píxeles). Videos para publicaciones: vídeos horizontales (600 x 315 píxeles como mínimo. 1,91:1 formato horizontal), vídeos verticales (600 x 750 píxeles. 4:5 formato vertical), vídeos cuadrados (600 x 600 píxeles. 1:1 formato cuadrado). La resolución debería ser de 640x640 y la duración debería estar entre 3 y 60 segundos.
- Stories: fotos de 750 x 1334 píxeles y vídeos de 750 x 1334 píxeles.

### Ads-Recomendaciones:

- Tipo de archivo: JPG o PNG.
- Tamaño de archivo máximo: 30 MB.
- Resolución recomendada: sube la imagen con la resolución más alta que esté disponible y que cumpla los requisitos relativos a la relación de aspecto.
- Texto: aparecerán dos filas de texto
- Requisitos técnicos:
- Ancho mínimo de la imagen en píxeles : 500
- Tolerancia de la relación de aspecto : 1%
- Relación de aspecto mínima de la imagen : 4:5
- Relación de aspecto máxima de la imagen : 1.91:1
- Longitud máxima del texto : 2200
- Número máximo de hashtags en el texto : 30
- Número máximo de tarjetas en los anuncios por secuencia : 10

## Facebook

- **Portada:** el tamaño de portada de Facebook debería tener unas dimensiones de 851 px de ancho por 315 px de alto. Sí es video: debe durar de 20 a 90 segundos, con un tamaño de 820 a 312 "pixels" y en formato MP4.
- **Fotos:** perfil (180 x 180 px), en publicaciones cuadradas (1200 x 1200 px) publicaciones de enlaces (1200 x 628 px).
- **Ads:** PC: 70 x 470 píxeles, Mobile: 626 x 840 píxeles, Columna lateral: 254 x 133 píxeles.



# Ishikawa



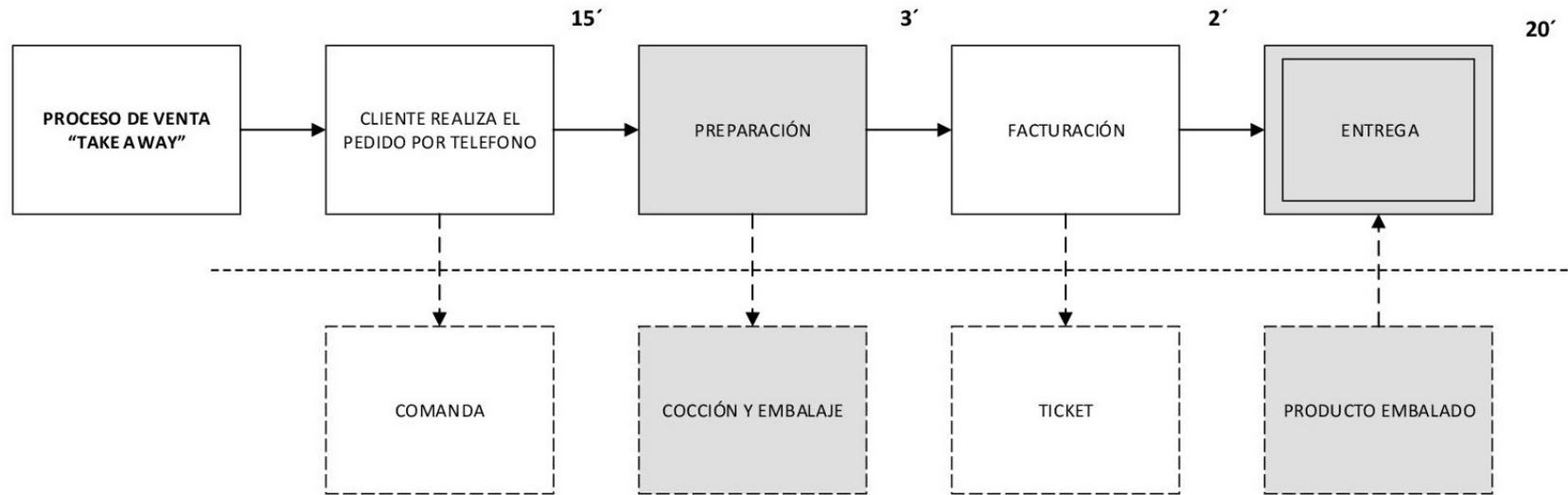


- 1) **Demora en cocción**
  - 1.1) Horno chico para la cantidad de pedidos
  - 1.2) Poco espacio en el local
  - 1.3) Poco presupuesto
- 2) **Demora en etiquetado**
  - 2.1) Packaging difícil
  - 2.2) Proceso no estandarizado
  - 2.3) No hubo capacitación del empleado
  - 2.4) Poco presupuesto
- 3) **Falta de insumos**
  - 3.1) Mal cálculo en las compras
  - 3.2) Mal cálculo de insumos por pizza
  - 3.3) Ayudante de cocina no especializado
- 4) **Tiempo de entrega establecido erróneo**
  - 4.1) Proceso no estandarizado
  - 4.2) Poco presupuesto para personal

Con el uso de esta herramienta de gestión obtendremos un resultado óptimo en el entendimiento de las causas y sub causas que originan el problema analizado: la entrega tardía del pedido en el local (modalidad “Take-Away”), con lo que puede ser posible la solución del mismo.



## Diagrama de flujo





Elegimos el proceso de venta modalidad “Take-Away”, calculando el tiempo desde que se gestiona el pedido hasta la entrega del mismo. Observamos en la parte visible, lo que el cliente ve, la duración total del proceso desde la realización del pedido hasta la entrega. En la parte invisible, el trabajo que hacemos nosotros (lo que el cliente no ve), todo lo que sucede en la cocina mientras el cliente espera el producto final. Al terminar el proceso se encuentra el beneficio recibido por el cliente.

## Flor de servicios



### **Servicios facilitadores**

- **Información:** Brindar información veraz a los clientes sobre el producto que está a disposición, calidad de la materia prima, certificaciones y métodos de cocción.
- **Atención:** Durante el contacto con el cliente, brindaremos cordial atención. Empatía.
- **Toma de pedidos:** Debemos ser ágiles telefónicamente para optimizar el tiempo del cliente y el de la empresa. Además, contamos con la opción para pedir online y de forma terciarizada, con app como “Pedidos-Ya”.



- **Facturación:** Brindaremos transparencia al momento de gestionar el ticket para el cliente y una copia para nuestro control de caja.

### ***Servicios de apoyo***

- **Consulta: Consiste en atender y** responder todas las consultas sobre el producto, tamaño, variedades, etc.
- **Cuidado:** Garantizamos 100% el control de la contaminación cruzada
- **Excepciones:** Ante la demora en la entrega del pedido en el local, bonificamos 100% el producto.
- **Cobro:** Entregamos finalmente el producto y ofrecemos diferentes métodos de pago: efectivo o tarjetas.

## Plan Económico & Financiero

Para ver la información detallada de cada una de las secciones, ir al Excel “Presupuesto Final.xlsx”.

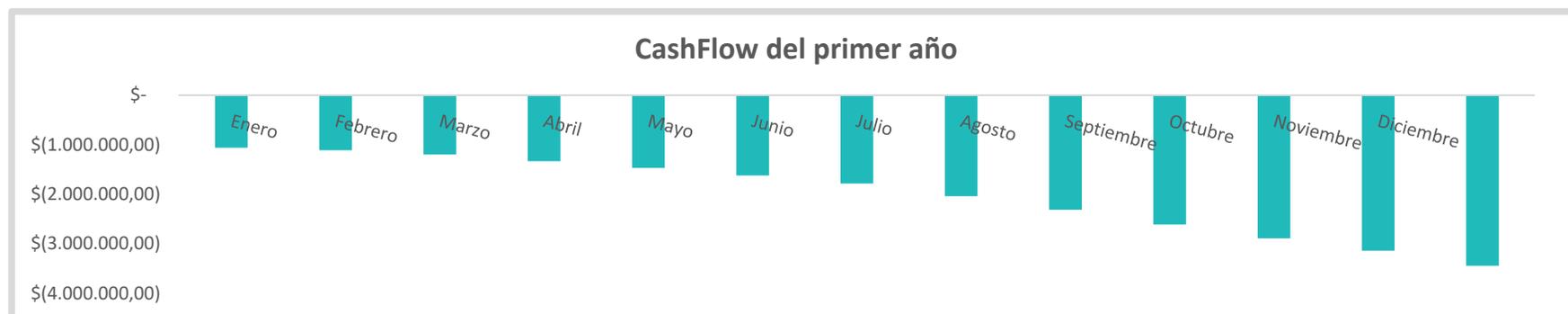
### Económico y financiero

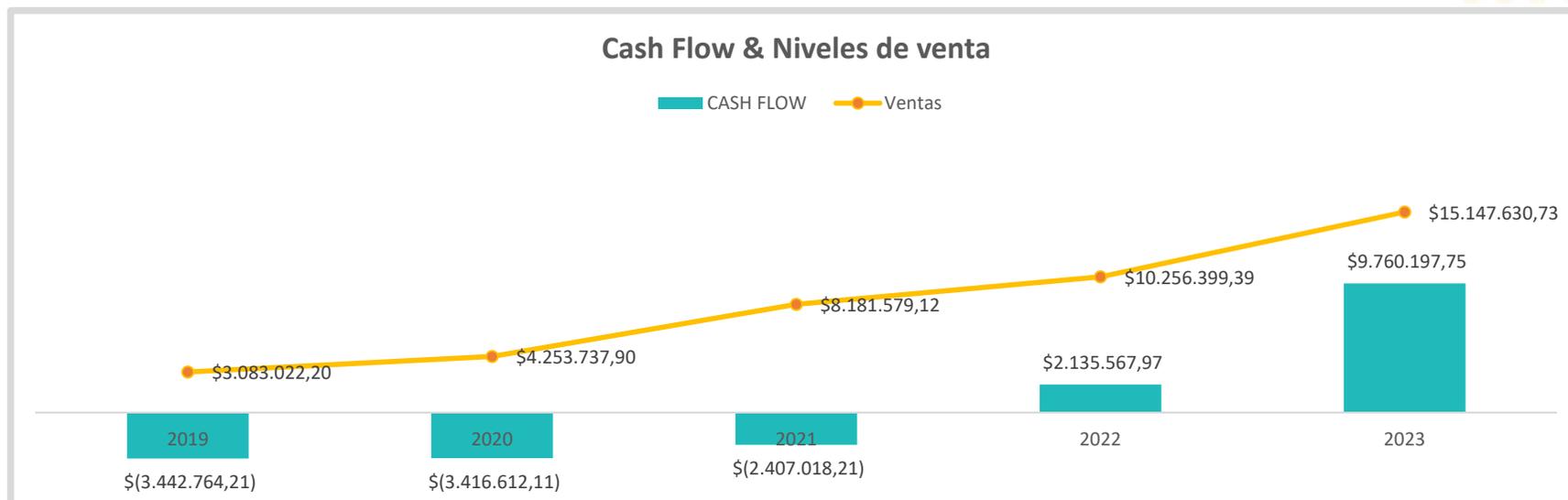
#### Compras y Pagos

- Los proveedores de materias primas cobrarán a 60 días.
- Las agencias de comunicación cobrarán a 90 días.
- Las existencias serán las mismas al final del ejercicio.
- Consideramos que los pagos por mercadería vendida se van a incrementar de la misma manera que se incrementaron las ventas.

#### Cash-flow

- En servicios profesionales consideramos los honorarios del contador y la agencia de comunicaciones.
- En “Otros servicios”, imputamos los servicios de fumigación, limpieza de campanas y mantenimiento de software de gestión.
- En suministros, imputamos los del mantenimiento del local.
- En pagos operativos, consideramos todos los impuestos y el alquiler del local.
- Para la parte de publicidad, consideramos un incremento del 20% en el presupuesto para lograr mejor posicionamiento e incrementar la tasa de conciencia en el target.

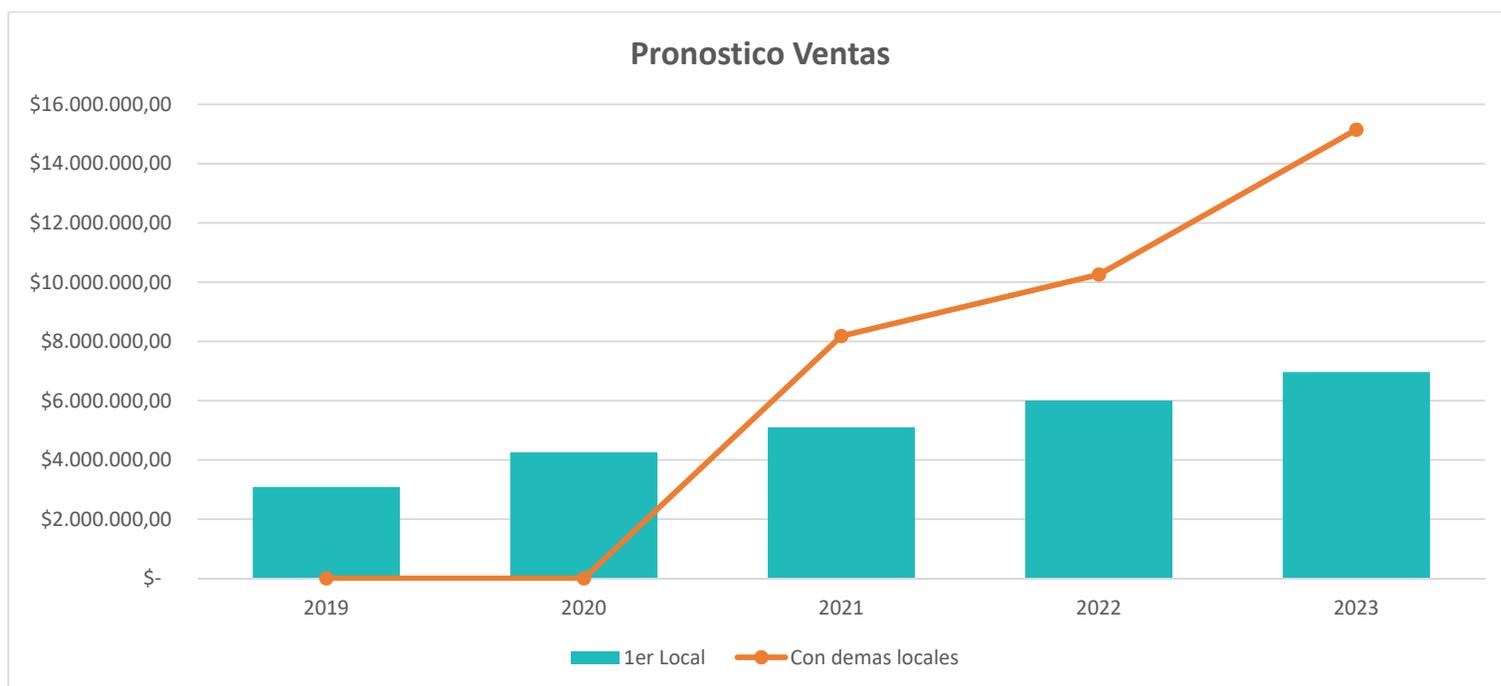




## Pronostico de ventas

- Mediante método subjetivo → basado en las expectativas del usuario.
- Para estimar las ventas consideramos el target principal únicamente.
- Consideramos un ticket promedio unitario, en el precio promedio de la carta.
- Según los resultados arrojados por la investigación cuantitativa, las personas consumen:
  - o El 60% consume entre 1 y 2 veces por semana (8 máx.)
- Como mucho podemos hacer 48 pizzas por día (con una capacidad operativa al 100%)
- Nuestra capacidad operativa para el primer año es del 64%, nos permite elaborar 186 por semana (en promedio 31 pizzas). La misma la iremos mejorando con la curva de aprendizaje y la incorporación de un nuevo empleado a la cocina para mediados del primer año. Por lo tanto consideramos que la capacidad productiva de ahí en adelante mejorara considerablemente.
- Iremos incrementando un 1% por mes el ajuste de conciencia.

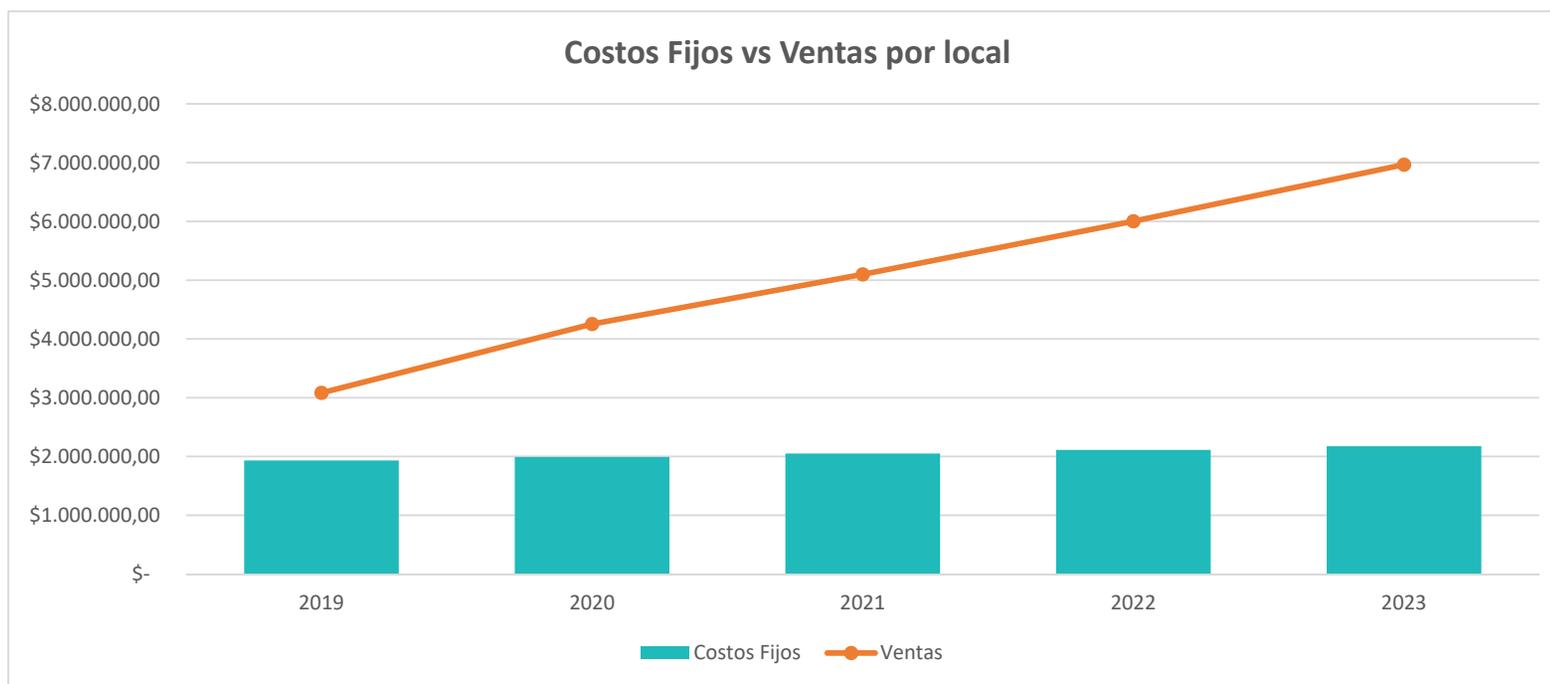
- Si bien la pizza es un producto que se consume todo el año, consideramos que tenemos un bache estacional durante los meses de enero y febrero.
- El local va a estar abierto los días martes, miércoles, jueves, viernes, sábado y domingo. Consideramos que los picos de ventas se dan de viernes a domingo.
- Los días martes y miércoles consideramos que la demanda baja considerablemente al igual que los meses enero y febrero (ver anexo pronostico 2).



## Costos Fijos

Los costos fijos incluyen:

- Honorarios de contador
- Honorarios de agencia digital
- Honorarios de capacitación
- Para los años posteriores, se considera un aumento en los costos fijos por el aumento del alquiler y otros costos.





### Capacitaciones

- El ANMAT recomienda capacitar aunque sea una vez por año al personal en los procedimientos necesarios para la elaboración de productos libres de gluten
  - o La misma se realizara en agosto de cada año

FUENTE: ANMAT - [HTTP://WWW.ANMAT.GOV.AR/ENFERMEDAD\\_CELIACA/DIRECTRICES\\_AUDITORIA\\_ALG.PDF](http://www.anmat.gov.ar/enfermedad_celiaca/directrices_auditoria_alg.pdf)

### Inversión Inicial

- Consideramos los 42.000 pesos de la campaña de lanzamiento que será realizada en Diciembre de 2018.
- Los costos de marketing se desglosan de la siguiente manera:
  - o Emisión de cupones
  - o Emisión de tarjeta de miembros club Dike
- Consideramos una stock inicial para el 2019 suficiente para 21 días de trabajo.
- La compra de todos los bienes de uso, será realizada con la inversión inicial.
- Consideramos dos meses de sueldo para preparar y capacitar al personal.
- Consideramos dos meses de alquiler para el montaje y habilitación del local.

### Para la habilitación de la venta de productos sin gluten.

- Debido a que la cantidad de auditorías que puede recibir el local por año depende del resultado de la inicial. Consideramos que el local recibirá una auditoria por año.

FUENTE: ANMAT- [HTTP://WWW.ANMAT.GOV.AR/ENFERMEDAD\\_CELIACA/DIRECTRICES\\_AUDITORIA\\_ALG.PDF](http://www.anmat.gov.ar/enfermedad_celiaca/directrices_auditoria_alg.pdf)

- Para el costo de documentación, consideramos la elaboración de los siguientes documentos que pueden llegar a ser solicitados a la hora de recibir una auditoria:
  - o Manual de BPM
  - o Los procedimientos operativos estandarizados de todas las operaciones



- Los procedimientos operativos estandarizados de sanitización
- Los procedimientos operativos de manejo de residuos
- Los procedimientos operativos de manejo integral de plagas
- Instructivo de trabajo. Flujogramas de elaboración
- Planes de mantenimiento preventivo de las instalaciones y equipos
- Planes de validación
- Los registros que representan la evidencia del cumplimiento de las operaciones
- Manual de retiro

### Aranceles

FUENTE: ANMAT- [HTTP://WWW.ANMAT.GOV.AR/LISTADOS/ARANCELES\\_VIGENTES\\_ALIMENTOS.PDF](http://www.anmat.gov.ar/listados/aranceles_vigentes_alimentos.pdf)

### Personal

#### Serán contratados:

- Un maestro pizzero especializado y con las capacitaciones necesarias para cumplir el rol de DT.
- Un cajero.
- Un empleado principiante.
- Todos los empleados serán capacitados en la materia una vez por año (mes de agosto).
- A los seis meses, contrataremos un nuevo empleado (principiante) que nos permitirá mejorar la productividad.

### Aportes

- La sociedad estará compuesta por tres socios.
- Los fondos provienen de:
  - Préstamo Banco ICBC a devolver en 36 meses
  - 2 Préstamos del Banco Nación a devolver en 36 meses
- Los fondos para inversión inicial, serán devueltos a partir del 1er mes del emprendimiento.
- Para cubrir el déficit estimado del primer año, se utilizara el monto de contingencia de la inversión inicial.

- En el caso de que el pasivo supere lo planificado, se solicitara un préstamo al banco para cubrir la cuenta corriente. El mismo será devuelto al siguiente ejercicio.

### Apertura de nuevos locales

- Debido a que la SRL no cuenta con un estado contable por ser un nuevo emprendimiento, y no contamos con una propiedad a modo de garantía. Para la apertura de nuevos locales, se irán solicitando más préstamos personales similares a los del F0.
- Finalmente, considerando los tiempos de recuperación de la inversión abriremos nuevos locales de la siguiente manera:



### Indicadores

- La tasa de corte que utilizaremos es la de Havanna Holding (35%).

FUENTE: COMISIÓN NACIONAL DE VALORES

[HTTP://WWW.CNV.GOB.AR/InfoFinan/Zips.asp?LANG=0&CodiSoc=30389&DESCRISoc=HAVANNA%20HOLDING%20S.A.%20\(EN%20TR%E1MITE\)&LETRA=H&TIPODOCUM=1&TIPOARCHIVO=1&TIPOBALANCE=1](http://www.cnv.gob.ar/InfoFinan/Zips.asp?LANG=0&CodiSoc=30389&DESCRISoc=HAVANNA%20HOLDING%20S.A.%20(EN%20TR%E1MITE)&LETRA=H&TIPODOCUM=1&TIPOARCHIVO=1&TIPOBALANCE=1)

## Tablero de control

Área	Resultado esperado	Indicador	Rangos de alerta			Frecuencia de control	Responsable
			BUENO	NORMAL	MALO		
Producción	Entrega del pedido menor a los 15'	Delivery	Menos de 15'	entre 15' y 20'	Más de 20'	Semanal	Encargado
	Elaboración del pedido en menos de 30'	Productividad	Menos de 30'	entre 30' y 40'	Más de 40'	Semanal	Encargado
	Superar los 5.000 pedidos en el periodo de 1 año	Cantidad de pedidos	Más de 5.000	Entre 5.000 - 4.750	Menos de 4.750	Mensual	Encargado
Financiero	Superar el 60%	ROI	Más del 60%	Entre 60% y 50%	Menos de 50%	Mensual	Socios
	Superar el 100%	ROI en MKT	Más del 100%	Entre 100% y 80%	Menos de 80%	Mensual	Socios
	Superior a 290\$	Ticket Promedio	Más de \$290	Entre \$290 y 230\$	Menos de \$230	Mensual	Encargado
	Facturar más de \$2.500.000 en el periodo de 1 año	Ventas	Más de \$2.5M	Entre \$2.5M - \$2.25M	Menos de \$2,25M	Mensual	Socios
Comercial	Superar 50mil seguidores en Instagram en el periodo de 1 año	Seguidores en Instagram	Más de 50mil	Entre 50Mil-45Mil	Menos de 45Mil	Semanal	Agencia
	Tener 90% de satisfacción de los clientes	Encuestas telefónicas/mail	Más del 90%	Entre 90%-80%	Menos del 80%	Semanal	Agencia
	Tener 10% de reclamos recibidos	Encuestas telefónicas/mail	Menos del 10%	Entre 10%-15%	Más del 15%	Semanal	Agencia
	Tener un 15% de lealtad	Loyalty	Más del 15%	entre el 15 y 10%	Menos del 10%	Mensual	Socios
	Retener un 60% de los clientes	Retención	Más del 60%	entre el 60% y 50%	Menos del 50%	Semestral	Agencia
Innovación & Aprendizaje	Mantener un 90% de satisfacción en los empleados	Satisfacción	Más del 90%	Entre 90 y 70%	Menos de 70%	Semestral	Socios
	80% de productividad del empleado	Productividad	Más de 80%	Entre 80% y 75%	Menos del 75%	Mensual	Socios
	Retener un 80% de los empleados	Retención	Más del 80%	Entre 80% y 70%	Menos del 70%	Anual	Socios
	Nota promedio en capacitación 80%	Capacitación	Más del 80%	Entre 80% y 70%	Menos del 70%	Anual	Socios