

# Trabajo de Investigación Final

## PLAN DE MARKETING



### ***Bizcochos “9 de Oro” para celíacos***

Integrantes:

- Bianchotti, Estéfano
- Claus, Alan Nahuel
- Lemcke, Daiana Micaela

Carrera: Comercialización

Turno: Noche

Aula: 224

Año: 2016

Docentes:

- Maltagliatti, Nancy Maricel
- Bucciarelli, Mariela Carmen Paola

## **Índice**

Resumen Ejecutivo.....	3
Ventaja competitiva.....	4
Planteo de estrategias.....	4
Descripción del segmento.....	6
Comportamiento de compra y consumo.....	7
Estrategia de posicionamiento.....	8
Objetivo de Marketing.....	9
Marketing mix:	
• Producto.....	9
• Comunicaciones integradas de Marketing.....	12
• Precio.....	15
• Plaza.....	17
Estrategia de Marca.....	21
Análisis de factibilidad económica- financiera.....	24

## **Resumen ejecutivo**

Como se describió anteriormente, nuestro proyecto constará en el lanzamiento de un Bizcocho libre de gluten, apto para la población celíaca bajo la reconocida marca 9 de Oro, en esta sección de este documento se profundizará sobre aspectos como la investigación realizada al segmento objetivo y el plan de Marketing basado en la Misma.

Es primer lugar es importante decir que nuestro producto contará con la ventaja competitiva de ser el único Bizcocho apto para celíacos, no fabricado a base de arroz, en estar en gran cantidad de puntos de venta y avalado por una marca muy reconocida como 9 de Oro.

Esto se planteó para resolver el inconveniente de acceso a productos de calidad para celíacos surgido en la investigación la cual también arrojó datos prometedores con respecto a la percepción sobre nuestra marca y a la intención de compra de nuestro producto.

Buscaremos posicionar a nuestro producto en función de entregar mayor valor al cliente. Este “mayor valor” consiste en la disponibilidad del producto en múltiples puntos de venta, reduciendo así para los consumidores costes de tiempo y búsqueda.

Con respecto al Mix de Marketing, elegimos un producto donde la calidad, sabor, características nutricionales y practicidad del mismo van a jugar un papel preponderante, comunicando con una combinación de push y pull la cual se hará intensiva en las redes sociales y en los puntos de venta.

La estrategia de precios que tomaremos como lineamiento para los bizcochos “9 de oro, libres de gluten” es la de precio neutro. Es un producto destinado, en primera instancia, a un segmento específico del mercado por lo tanto no utilizaremos el precio para ganar cuota de mercado como tampoco para limitar el tamaño de la cuota de mercado. Nos centraremos en las demás variables del marketing para generar posicionamiento, más allá de esto, tendrá el precio más bajo en relación a los demás bizcochos del segmento.

En relación a la distribución, como mencionamos anteriormente, realizaremos una distribución intensiva, en 3 canales de venta: Grandes Mayoristas, Pequeños Distribuidores y Cadenas de Supermercados.

Por último, con respecto a la estrategia marcaria, se buscará maximizar el Valor capital de marca apalancándonos en una marca con una alta tasa de conciencia de marca como es 9 de Oro, esto a través de elementos como el nombre “9 de Oro libre de gluten”, el slogan “Nosotros pensamos en vos” y el packaging característico con modificaciones de acuerdo a la línea de productos.

Buscaremos con esto, convertirnos en líderes del mercado de snacks para celíacos en un plazo de 5 años.

## **Ventaja competitiva**

Se plantea el lanzamiento de un producto, el cual a diferencia del resto de snacks para celíacos, llegue, a través de la amplia red de distribución de la empresa a puntos de venta en donde tradicionalmente no se comercializan estos productos. Ejemplos de estos canales son los kioscos y almacenes de barrio. Pretendemos estar presentes en la mayoría de los establecimientos de Capital Federal y Gran Buenos Aires en donde actualmente se encuentran vendiendo los productos de la línea 9 de Oro.

En conclusión, se lanzará un producto que cuente con la ventaja competitiva de ser el único bizcocho apto para celíacos que se encuentre en tantos puntos de venta, haciendo que el producto tenga una progresiva adopción entre los consumidores, incorporándolo en sus hábitos de consumo cotidianos.

También a diferencia de los bizcochos sin TACC que se encuentran en el mercado, el nuestro cuenta con el respaldo de una marca reconocida, lo que prevemos que favorecerá la prueba de nuestro producto por parte de población celíaca y no celíaca.

## **Planteo de las estrategias**

### **Estrategia Corporativa**

La estrategia que adopta la empresa con el lanzamiento de este nuevo producto es la de diversificación concéntrica. De esta manera, manteniéndose en su *core business*, busca aumentar el nivel de clientes de su oferta de la línea de bizcochos, apuntando a un nicho específico.

### **Estrategia Genérica**

Con relación a las estrategias genéricas planteadas por Michael Porter, la empresa Molino Cañuelas, históricamente se caracterizó por llevar un liderazgo en costos, teniendo acceso a materias primas a bajo costo (siendo ellos productores de la mayoría), logrando una economía de escala alcanzada gracias a grandes niveles de producción apalancados por una curva de experiencia y know-how dado por los años en la industria.

### **Estrategia Funcional**

En cuanto a la oferta comercial de la empresa, la decisión es lanzar al mercado una nueva variante de bizcochos 9 de Oro. Esto tiene incidencia directa en lo que es la *profundidad* de la línea de producto, agregando una nueva versión (sin TACC) a la línea ya establecida, llevando a cabo una extensión vertical de la marca.

El motivo principal de esto es la utilización de lo que se denomina *marca paraguas*, impulsando la imagen del nuevo producto transfiriéndole las experiencias de la marca 9 de Oro.

De esta manera se suma la séptima versión de bizcochos a la línea 9 de Oro.

## **Estrategia Competitiva**

En el mercado seremos retadores, principalmente hacia la marca Snacks Gallo. Tomaremos una posición agresiva y proactiva. Innovaremos el mercado con un producto ideal para los desayunos y las meriendas, saludable y nutritivo libre de TACC, apto para todos los consumidores. No somos los primeros en el mercado. Existen empresas que producen galletitas libres de TACC, pero sus precios suelen ser elevados en comparación con los productos existentes en el mercado que no son libres de TACC. Además, cabe destacar la presencia de los “Snacks Gallo”. Este es un producto con presencia en el mercado hace más de un año, pero es de arroz. Por lo tanto, el consumidor celíaco (y quienes no lo son, también) podrán elegir una alternativa a esos productos con una receta innovadora y con el respaldo de una de las marcas líderes de Molinos Cañuelas: “9 de oro”. Consideramos que esta estrategia es la ideal dado que el mercado se encuentra en expansión.

Esto se planteó en base al desarrollo de la matriz peyea.

Para realizar esta matriz se tuvieron en cuenta, por un lado, las variables involucradas en el Macroentorno y, por el otro, las variables del Microentorno.

En cuanto al primer factor, el análisis PESTA (Variable no Controlable) arrojó un resultado neutral, pero más cercano a lo favorable que a lo desfavorable.

La Fuerza Financiera (Variable Controlable) de Molinos Cañuelas, mostró un escenario optimista.

Teniendo en cuenta estos dos factores, llegamos a la conclusión de que nuestro Macroentorno oscila entre lo neutral y lo bueno.

En referencia al segundo factor de la matriz Peyea, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (Variable no Controlable) reflejó una posición neutral de la empresa en la industria.

El análisis foda (Variable controlable) de la compañía nos arrojó un valor que se considera como bueno.

Ponderando estos dos factores, llegamos a la conclusión de que nuestro Microentorno es bueno para desarrollar el negocio

Teniendo en cuenta los análisis anteriores, y a fin de desarrollar una estrategia para llevar a cabo el negocio, se graficó la matriz llegando a una estrategia de índole agresiva.

Se plantea una estrategia agresiva, por nuestra posición favorable en relación al análisis macro y micro, tratando de:

- Aprovechar al máximo todas las oportunidades que nos brinda el entorno, como la poca variedad de biscochos para celíacos en el mercado, o la tendencia al consumo de alimentos y bebidas saludables, apalancándonos sobre nuestras fortalezas.
- Superar nuestras debilidades “atacándolas”, como por ejemplo, neutralizar nuestra poca experiencia en el mercado para celíacos con mucha capacitación e investigación.
- Evadir las amenazas más preocupantes del negocio.

A partir de esto se llevará a cabo una estrategia de desarrollo de producto, vendiendo un producto nuevo como Biscochos 9 de Oro sin TACC, en un mercado muy trabajado y con mucha experiencia por la compañía como el mercado de biscochos.

## **Descripción del segmento**

Anteriormente se estimó cuantitativamente el tamaño del segmento de mercado; a continuación, se realiza una descripción cualitativa del mismo.

El público objetivo comprende a personas celíacas de entre 6 y 69 años de edad, residentes de la zona de AMBA, sean tanto mujeres como hombres.

Es de importancia aclarar que es un segmento que se encuentra en mayor medida disperso geográficamente, ya que no hay un patrón en particular que arroje mayor cantidad de personas celíacas en algún lugar más que en otro (salvo el motivo obvio de la concentración poblacional urbana).

Motivos como el anteriormente mencionado, tienen sus implicaciones. Por ejemplo, el tema del acceso a los productos libres de TACC suele ser un problema para estas personas, teniendo que hacer generalmente grandes desplazamientos para llegar a puntos de ventas específicos como dietéticas.

Además de dietéticas, otro lugar donde el target puede acceder a este tipo de productos (y a una relativa variedad de los mismos) es en góndolas de grandes supermercados. Esta situación también conlleva una gran pérdida de tiempo e implica un elevado costo de búsqueda por el motivo de las distancias geográficas.

Son individuos que, al encontrarse constantemente en una situación de percepción de riesgo físico, deben mantenerse más alerta de características principales de los productos a la hora de elegir.

Es por estos motivos anteriormente mencionados que el target involucra a personas activas, acostumbradas a búsqueda de productos específicos, preocupadas por su salud y analíticas en cuanto al logo “sin TACC” del producto.

Cuando se trata de menores o de jóvenes con celiaquía, la figura de la madre de familia, es la más involucrada con las decisiones de compra y consumo, poniendo a prueba productos nuevos y manteniendo una mirada muy crítica sobre el rendimiento de los mismos.

Se puede decir que el nicho seleccionado es uno que tiene oportunidades para ser desarrolladas, debido a que tiene potencial de mercado y a que posee valor para intercambiar. Siempre y cuando se tenga en cuenta su mirada crítica a la hora de tomar decisiones de marketing.

## Comportamiento de compra y consumo

- El público más numeroso que se encuentra dentro del segmento/nicho comprende a personas celíacas con formación terciaria/universitaria, de **entre 20 y 30 años** de edad, **solteros/as** y en su gran mayoría, **mujeres**<sup>1</sup>.
  - El motivo que la mayor cantidad de personas del target se encuentre en este rango etario no obedece a alguna causa específica más que la distribución natural de las edades en la pirámide poblacional argentina.
  - Era natural esperar que la mayor proporción del target sean mujeres, debido a que (y basándose en múltiples estudios) son el género con mayor predisposición a padecer celiaquía.
- El snack sin TACC que más consumen son las **galletitas**, colocándolas como principal categoría competidora de nuestro producto. La categoría **bizcochos** se encuentra como la segunda más electa. Más allá de ser la segunda categoría, el hecho de que las galletitas sean número uno no es mala noticia, ya que las galletitas tienen un gran número de similitudes con los bizcochos en cuanto a textura, manera y situación de consumo, etc<sup>2</sup>.
- Sobre motivaciones a la hora de la elección de snacks sin TACC, los encuestados eligieron como principales el **sabor y la practicidad**. Con respecto a la consideración más importante, la **calidad** fue la más elegida. Finalmente, cuando se consultó sobre qué otro atributo es importante además del logro sin TACC, se afirmó la necesidad de que el producto sea **nutritivo**<sup>3</sup>.
  - Sabor y practicidad son elementos comúnmente buscados en snacks. A veces el alimento deja de lado esta idea del buen sabor para cumplir con el logro sin TACC. Es fundamental cumplir con la expectativa de un buen sabor y será de gran importancia para esto el diseño del envase.
  - En relación a la calidad (y como más adelante se podrá observar): el valor más rescatado de la marca “9 de Oro” por los clientes potenciales es la idea de que sus productos son de buena calidad<sup>4</sup>.
- **Comportamiento de consumo:** las 3 preguntas realizadas sobre este concepto indican un consumo intensivo en la dieta de los consumidores; los mismos consumen snacks sin TACC más de una vez por día, en cualquier lugar, en cualquier momento. Esto es desde ya una gran oportunidad, debido a que indica una gran frecuencia de compra del producto<sup>5</sup>.
- Debido a la poca presencia de este tipo de productos en puntos de venta, la dietética es la opción que le queda al target. Sin embargo, el público respondió que tiene necesidad de que estos productos puedan conseguirse más fácilmente en:
  - **Quioscos:** son claves para llegar al público sin que tenga que incurrir en grandes desplazamientos, además de que estar en ellos evitaría tener demasiada competencia en la superficie exhibida.

<sup>1</sup>Anexo 2: Resultados de la Investigación de Mercado Tablas 2 (Pág.37.), 23 y 24 (Pág. 43)

<sup>2</sup>Anexo 2: Resultados de la Investigación de Mercado. Tabla 4. (Pág. 38)

<sup>3</sup>Anexo 2: Resultados de la Investigación de Mercado. Tablas 5(Pág. 38), 13 y 14.(Pág. 40)

<sup>4</sup>Anexo 2: Resultados de la Investigación de Mercado. Tabla 18 (Pág. 41).

<sup>5</sup>Anexo 2: Resultados de la Investigación de Mercado. Tablas 6, 7(Pág. 38) y 8(Pág. 39)

- **Supermercados:** la presencia en ellos lograría buenos resultados, ya que el consumidor podría aprovechar la compra de snacks sin TACC cuando realiza la compra general para el hogar<sup>6</sup>.
- Según los resultados, la mejor oportunidad para llevar a cabo una eficiente comunicación es en el punto de venta<sup>7</sup>.
- La mayoría de los encuestados afirmo tener una actitud abierta acerca de nuevos productos y marcas. Al no tener tantas opciones como sí hay en los alimentos tradicionales, las personas celíacas se encuentran en necesidad de alternativas nuevas. Esto es una buena noticia para nosotros, ya que ingresaremos al mercado con una marca reconocida pero que no tenía productos sin TACC en el mercado<sup>8</sup>.
- Las respuestas brindadas sobre la marca “9 de Oro” son prometedoras: el conocimiento de marca es prácticamente total y uno de los valores más rescatados es la **buena calidad** de sus productos. Además, se la considera una marca **confiable** y de **buenos precios**<sup>9</sup>.
  - Estos elementos serán de vital importancia a la hora de la exposición en góndola del producto, aunque cabe aclarar que será fundamental separar visualmente esta versión sin TACC de las demás para que la misma no pase desapercibida o quede fuera del rango de atención del cliente.
- El público considera, en una gran proporción, que los snacks sin TACC son más caros que los tradicionales. Aunque cuando se les pregunto cuánto estarían dispuestos a pagar por los bizcochos de “9 de Oro”, la mayoría indicó un rango de precio (entre \$15 y \$19) que es mayor a al promedio de los bizcochos tradicionales de la marca. Será apropiado asignar un precio que se encuentre dentro del rango mencionado, pero logrando transmitir al público que no está pagando una gran prima por el hecho de que el producto es libre de gluten<sup>10</sup>.

## Estrategia de posicionamiento

La estrategia seleccionada para posicionar el producto será la de “**valor entregado**”. La misma consiste en posicionar un producto en función del valor que se entrega al cliente objetivo.

En nuestro caso, el posicionamiento del producto será en función de entregar mayor valor al cliente. Este “**mayor valor**” consiste en la disponibilidad del producto en múltiples puntos de venta, reduciendo así para los consumidores costes de tiempo y búsqueda.

Si bien hay un producto de la competencia que también cuenta con una gran presencia en puntos de venta (bizcochos Gallo snacks), nuestro producto ofrece **mayor valor** al tener un menor precio que su competidor, ya que se utiliza una metodología de precios en función de la competencia<sup>11</sup>.

<sup>6</sup> Anexo 2: Resultados de la Investigación de Mercado. Tablas 9 y 10 (Pág. 39).

<sup>7</sup> Anexo 2: Resultados de la Investigación de Mercado. Tabla 16 (Pág. 41).

<sup>8</sup> Anexo 2: Resultados de la Investigación de Mercado. Tabla 15 (Pág. 41).

<sup>9</sup> Anexo 2: Resultados de la Investigación de Mercado. Tablas 17 y 18. (Pág. 41).

<sup>10</sup> Anexo 2: Resultados de la Investigación de Mercado. Tablas 12(Pág. 40) y 20 (Pág. 42).

<sup>11</sup> Anexo 6: Estrategia de posicionamiento (Pág. 65)

## **Objetivo de Marketing**

El objetivo del proyecto es producir y comercializar bizcochos sin TACC de Molinos Cañuelas bajo la reconocida marca 9 de Oro.

Nos planteamos competir directamente con los snacks de arroz Gallo libre de gluten, ganando todo el Market Share que podamos, con el objetivo de ser los líderes en el mercado de snacks para celíacos en un plazo de 5 años.

Cabe destacar que los snacks Gallo, si bien son de arroz, son los productos que más se asemejan al nuestro, ya que están presentes en los puntos de venta que nosotros aspiramos a estar y cuentan con el apoyo de una marca muy reconocida.

## **Marketing Mix:**

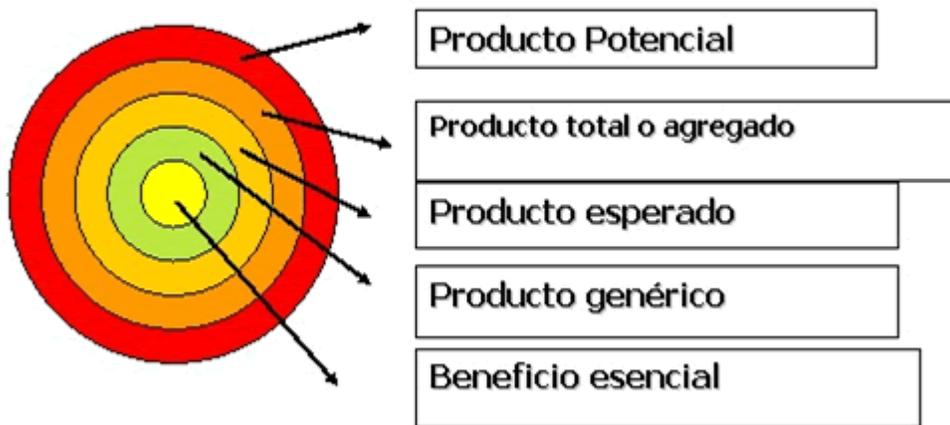
### **Producto**

Como dijimos anteriormente, nuestro producto será un bizcocho de la línea 9 de Oro, apto para celíacos, el mismo tendrá un sabor muy similar a los bizcochos 9 de Oro Clásicos.

Se puede clasificar a nuestro producto, como un bien tangible puro, donde la calidad, sabor, características nutricionales y practicidad del mismo va a jugar un papel preponderante.

También, lo podemos clasificar, como un bien de consumo, ya que se consume en una o en varias ocasiones en el corto plazo, y como un producto de conveniencia (por ejemplo, por su alta frecuencia de consumo), con ciertas características de un producto de compra periódica (Por ejemplo, la comparación y análisis de calidad/precio al no elegir siempre el mismo producto).

## Niveles de producto



1-**Beneficio esencial**: Satisfacción de una necesidad básica como el hambre.

2-**Producto genérico**: Bizcocho apto para celíacos.

3-**Producto esperado**: Bizcocho sabroso, práctico, nutritivo y confiable para mi condición de celíaco.

4-**Producto total**: Bizcocho apto para celíacos, el cuál sea, sabroso, práctico, nutritivo y confiable para la condición de celíacos de los potenciales consumidores.

5-**Producto potencial**: Producto líder en la categoría de alimentos sin TACC.

## Ciclo de vida del producto

Nuestro producto se encuentra en la etapa de introducción. Nuestro principal objetivo es crear conciencia de la existencia del mismo, mediante nuestro plan de comunicación<sup>12</sup>.

## Características de la línea de productos

Nuestro producto se comercializará junto con la unidad de negocios 9 de oro, la cual tiene las siguientes características.

- Amplitud: 7 (Clásicos, light, Agridulces, Azucarados, Salvado, Sconchos, Sin TACC.)
- Profundidad: 1 (200 grs)
- Longitud: 7
- Consistencia: Se considera una línea consistente por la similitud en relación a su uso final, requisitos de producción, canales de distribución, etc.

<sup>12</sup> Anexo 7: Producto (Pág. 67)

A partir de esto, se buscará que nuestro producto, actúe como un producto de atracción, empleado para captar nuevos clientes, en este caso, personas celíacas que no tenían la posibilidad de consumir los productos de la línea.

En síntesis, se extenderá la línea, agregando los biscochos sin TACC, con el objetivo de completar el rango de productos y así poder satisfacer la demanda de las personas con celiaquía.

### **Características del producto**

Los biscochos 9 de Oro sin TACC, saldrán a la venta, en el mismo formato que el resto de los productos de la línea (200 grs).

Al ser el sabor, la calidad, la practicidad y las características nutricionales, factores que son muy importantes para los consumidores a la hora de comprar un producto de este tipo, se buscará que nuestro biscocho se destaque en esos aspectos.

La elaboración de los mismos se realizará bajo el estricto seguimiento de la “Guía de buenas prácticas de manufactura de establecimientos elaboradores de alimentos libres de gluten”<sup>13</sup>.

Los Ingredientes de los bizcochos serán: almidón de maíz, harina de arroz, azúcar, aceite vegetal (aceite de girasol alto oleico), huevo, sal, agentes leudantes (bicarbonato de sodio – bicarbonato de amonio – fosfato monocalcico), estabilizantes (goma guar – goma xantica ), colorante ( tartrazina) – emulsionante ( lecitina de soja ), saborizantes.

Cabe destacar, que si bien nuestro producto tendrá más calorías que los snack de arroz Gallo, será uno de los mejores en cuanto a características nutricionales, con respecto a los demás bizcochos, por ejemplo al tener menos sodio, grasas, y colesterol que los Biscochos Santa María, los cuales son característicos de este segmento<sup>14</sup>.

En cuanto al envase de nuestro producto, buscaremos que no cumpla solo con una función de contención y conservación, sino que llame la atención del consumidor y le dé la información necesaria para asegurarle que es confiable para su condición de celíaco.

El mismo al igual que el de los demás productos de la línea será flexible y fabricado en plástico. La etiqueta, tendrá el logo de 9 de Oro, con la leyenda “Sin TACC” y tendrá el logo de Molinos Cañuelas.

La misma, será envoltorio sobre el envase y tendrá un aspecto Persuasivo tratando de atraer al cliente mediante el logo de la Marca, los colores, entre otras, y un aspecto informativo, con el objeto de ayudar a los consumidores a que seleccionen adecuadamente los productos y a reducir su disonancia cognoscitiva después de la compra, mediante el logo “Sin TACC” o las características nutricionales.

---

<sup>13</sup> Anexo 7: Producto (Pág. 68).

<sup>14</sup> Anexo 7: Producto (Pág.67).

También contará con: Los Ingredientes, ordenados de mayor a menor, respecto al peso inicial, el contenido neto (en la cara del envase) el nombre, razón social y datos particulares del productor/ importador, el país de origen y/o fabricación, la autorización emitida por el ministerio de salud, la fecha de elaboración y fecha de caducidad, el código de barras, el número de lote para poder seguir y rastrear el producto y el modo de empleo, cocción y almacenamiento.

En cuanto al envase secundario, se comercializará, en cajas de 20 unidades la cual tendrá todos los aspectos necesarios para identificar y transportar el producto (código de barras, lote, nombre, instrucciones para el transporte).

## **Comunicaciones integradas del marketing**

### **Objetivo de Comunicación**

1. Generar conocimiento de la existencia del producto en un 80% del target elegido, en el plazo de 6 meses desde el lanzamiento.
2. Posicionar a los bizcochos “9 de oro libres de gluten” como la primer opción de los productos ideales para disfrutar en los desayunos y meriendas en un plazo de 6 meses desde su lanzamiento.
3. Lograr que los bizcochos “9 de oro libres de gluten” penetren en el conjunto evocado de los snacks en la mente de los consumidores celíacos en un plazo de 6 meses desde su lanzamiento
4. Ampliar la percepción de la marca, asociándola a una marca comprometida con un target relegado en el mercado, brindándoles la posibilidad de consumir un producto aptos para ellos

### **Estrategias de Comunicación**

Dado que nuestro producto se planea lanzar al mercado para un target específico, la estrategia que se utilizará es una combinación de push y pull. La idea es llegar al conjunto de opciones de dicho target. Necesitamos que nuestros distribuidores compren, promocionen y vendan nuestro nuevo producto. Debemos persuadirlos para lograr empujar nuestra innovación y la privilegien.

Por supuesto, necesitamos atraer a los consumidores. Por este motivo nuestros esfuerzos de comunicación serán en los medios por los cuales el target objetivo suele informarse. La comunicación se hará intensiva en las redes sociales y en los puntos de venta. De esta manera se buscará generar conciencia del lanzamiento y presencia de los bizcochos “9 de oro, libre de gluten”

La comunicación se basará en la presentación de los bizcochos “9 de oro, libres de gluten”. Se buscará posicionar dicho producto como la mejor opción entre los snacks sin TACC. El consumidor podrá sentirse cómodo compartiendo un desayuno o una merienda con quien sea pudiendo llevar estos bizcochos para compartir. Podrá sentirse cómodo.

Podrá olvidarse de su enfermedad que lo restringe a la hora de comer algo rico ya sea solo o acompañado.

La comunicación tendrá inicio dos semanas antes del lanzamiento del producto a través de redes sociales, Facebook y Twitter, con esto se busca generar expectativas en el target objetivo e informar sobre la disponibilidad un nuevo producto pensado en satisfacer su necesidad.

La comunicación a desarrollar tendrá un tono principalmente, creativo, alegre e informativo. Se utilizará un lenguaje coloquial. Se apelará a generar empatía con nuestro target meta.

### **Etapas de la comunicación**

La comunicación iniciará dos semanas antes del lanzamiento del producto a través de redes sociales. El lanzamiento será el sábado 20 de agosto del corriente año.

Desde el momento del lanzamiento, la frecuencia de la comunicación en material pop será constante y se extenderá a todos los puntos de venta durante el primer año. Luego se disminuirá por el resto de los cuatro años siguientes solo en los principales puntos de venta, donde haya mayor flujo de personas.

En cuanto a las comunicaciones emitidas por Facebook se mantendrán durante los cinco años. Se actualizarán los mensajes cada mes<sup>15</sup>.

### **Razón del periodo de lanzamiento**

El lanzamiento de la comunicación de los bizcochos “9 de oro, libres de gluten” comenzará el lunes 1 de agosto. Se hará a través de Facebook. Se comunicará en las redes sobre el evento de lanzamiento del producto, a realizarse el próximo 20 de agosto. Consideramos que es un buen periodo de antelación para que los interesados puedan organizarse y presenciar el evento.

### **Evento Lanzamiento**

El sábado 20 de agosto se realizará el evento de previo lanzamiento, ya que los productos estarán en los puntos de ventas el 21 de agosto. El mismo consistirá en una charla de concientización de la enfermedad, con folletos informativos al respecto y la presentación de nuestro nuevo producto.

Durante el evento se realizarán degustaciones de los nuevos bizcochos y se entregará un paquete de bizcochos a cada asistente.

El evento se desarrollara a partir de las 15hs en el Jardín Japonés, ubicado sobre Avenida Casares 2966. Tendrá una duración aproximada de 4 horas. El lugar es de fácil acceso. Se puede llegar a él en colectivo (líneas 10, 15, 37, 59, 60, 67, 93, 95, 102, 108, 118, 128, 130, 141, 160 y 188) y en subte (línea D, estación Plaza Italia )

- Comienzo a las 15:00 horas.
- Charla introductoria sobre la enfermedad a cargo del Doctor Adrián Cormillot: 16hs ( se estima una duración de 40 minutos)
- Presentación del producto a las 16:00 a 17:00. El Brand Manager de “9 de oro” presentará el producto. Se mostrará un video interactivo sobre la confección del producto para brindar mayor tranquilidad al target meta, dado que son muy susceptibles a esta información.

---

<sup>15</sup> Anexo 19: Planilla de medios (Pág. 111).

- De 17:00 a 19:00 se contará con presencia de tres promotoras que estarán a cargo de las degustaciones del producto<sup>16</sup>.

### **Promoción**

En la etapa de lanzamiento se buscará incentivar la compra de los bizcochos “9 de oro, libres de gluten”

### **Degustaciones**

Se realizará en los principales supermercados, dentro de los que estarán comprendidos Jumbo, Wal-mart y Carrefour.

Esta campaña tendrá la duración de un mes, comenzando el sábado 3 de septiembre. Se harán los fines de semana del mes de septiembre. Además se contará con presencia en 3 supermercados distintos por fin de semana haciendo la rotación de los puntos de degustación a cargo de dos promotoras por stand. El horario en que se realizará es de 15:00 a 18:00.

Las sucursales de los supermercados en las que se realizaran las degustaciones estarán comprendidas por las sucursales Cabildo, Constituyentes y San Fernando de la cadena Wal-Mart. Respecto a la presencia en la cadena Jumbo se tendrá presencia en las sucursales de Caballito y sucursal Martínez. En la cadena de supermercados Carrefour se realizarán degustaciones en las sucursales de Boedo, Palermo y Olivos<sup>17</sup>.

### **Pasos para desarrollar esta promoción**

Se negociará con la gerencia de cada cadena de supermercados. El stand y la mercadería para proveer las muestras serán guardadas en el depósito de cada uno de los supermercados elegidos. Los stands serán transportados y preparados por operarios del propio supermercado. Luego una vez finalizado el día el trabajo de la promotora, se procederá a desarmar el stand.

En cada supermercado se utilizará 1 stand + un banner al lado del stand. Se dispondrán de 50 paquetes de “9 de oro, libres de gluten”. Las promotoras deberán preguntar si alguien de la familia de quien se acerque al stand tiene celiaquía. En caso de una respuesta afirmativa se le otorgará un paquete.

### **Promoción en punto de venta**

Se deberá cerciorar que los productos se exhiban en sectores bien iluminados, evitando pasillos sin salida u obstaculizados. Se negociará siempre para ubicar nuestro producto en el centro de toda nuestra línea de productos. También se negociará que nuestro producto esté en el lineal ubicado a la altura de los ojos.

Nuestro propósito es lograr una gran visibilidad del producto. Para ello se brindará a los puntos de venta, material POP.

En los pasillos centrales se utilizarán cenefas.

En el canal tradicional se utilizarán Banners para comunicar la disponibilidad de los nuevos productos<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Anexo 8: Comunicaciones integradas de Marketing (Pág. 71).

<sup>17</sup> Anexo 8: Comunicaciones integradas de Marketing (Pág. 71).

<sup>18</sup> Anexo 8: Comunicaciones integradas de Marketing (Pág. 70).

## **Publicidad**

Respecto a la publicidad a desarrollar para los bizcochos “9 de oro, libres de gluten” harán banners para destacar nuestra presencia en los puntos de venta. Nuestro objetivo es dar a conocer nuestra propuesta. Presentarnos como una nueva opción para acompañar los desayunos y las meriendas. También para disfrutar en casa, en un centro de estudios o en el lugar de trabajo<sup>19</sup>.

## **Internet y redes sociales**

Será menester la contratación de un community manager, quien será el encargado del mantenimiento de las cuentas de Facebook y Twitter.

No solo será una vía para comunicar novedades y recordar nuestro producto, sino serán canales ideales para escuchar a los consumidores. Sus inquietudes, sus dudas y sugerencias serán información valiosa para nuestra unidad de negocio.

## **Facebook**

El desarrollo de una página llamada “Celíacos en Buenos Aires” será fundamental. Allí se publicarán noticias e información relevante para quienes padecen esta enfermedad. El gran volumen de tráfico que genera esta red social, nos permite llegar directamente al target pretendido por la marca.

A través de esta página se anunciará el evento lanzamiento del producto y se hará publicidad de la misma<sup>20</sup>.

Una vez lanzado el producto al mercado, la comunicación será intensiva y diaria. Nos interesa la participación activa del target objetivo a fin de crear identificación y lealtad con la marca.

## **Twitter**

El community manager deberá lograr tendencia con el uso de hashtags creativos. La finalidad es que se hable del producto.

## **Precio**

### **Metodología**

La metodología para definir el precio los bizcochos “9 de oro, libres de gluten” es basada en la competencia. Se tomará como base que los competidores ya elaboraron acabadamente su estrategia de fijación de precios. Los competidores tienen productos que contienen en líneas generales los mismos ingredientes y un proceso de producción similar.

El mercado en el cual ingresaremos está bien establecido y es competitivo, por lo tanto se infiere que los competidores han establecido sus precios al precio de equilibrio.

## **Estrategia**

<sup>19</sup> Anexo 8: Comunicaciones integradas de Marketing (Pág. 72).

<sup>20</sup> Anexo 8: Comunicaciones integradas de Marketing (Pág. 72).

La estrategia de precios que tomaremos como lineamiento para los bizcochos “9 de oro, libres de gluten” es la de precio neutro. Es un producto destinado, en primera instancia, a un segmento específico del mercado por lo tanto no utilizaremos el precio para ganar cuota de mercado como tampoco para limitar el tamaño de la cuota de mercado. Nos centraremos en las demás variables del marketing para generar posicionamiento.

### **Costos**

En estos debemos contar los costos variables de la producción de estos bizcochos, dentro de los cuales se encuentran las materias primas necesarias y la mano de obra directa. La mano de obra directa refiere a aquellos operarios encargados de manejar la máquina para hacer planchas de bizcochos y la máquina empacadora de bizcochos multicabezal. Se aclara que estas máquinas son exclusivas para la producción de los bizcochos “9 de oro, libres de gluten” para evitar la contaminación cruzada en nuestros productos.

### **Competencia**

El precio promedio de Santa María es de \$28 en paquetes de 200gr y \$25 en paquetes de 100gr de bizcochos de la marca Gallo<sup>21</sup>.

### **Valor de diferenciación**

Nuestro principal atributo en el cual nos apoyaremos para destacar un valor de diferenciación es la marca. Gracias a nuestro relevamiento cuantitativo basado en una muestra de 400 personas celíacas arribamos que el 97% conoce a la marca, y el 77 % está de acuerdo en que la marca es de buena calidad.

En referencia a nuestro análisis, contamos con una muy buena imagen de marca. Esta nos respaldará para elegirnos en el punto de venta, dado que la calidad es atributo más importante a la hora de elegir un producto por sobre el precio, la marca en sí y el envase. Nuestra marca está altamente asociada a buena calidad.

### **Determinación del precio**

Se preguntó a los encuestados cuánto estarían dispuestos a pagar por el producto y el 46 % contestó entre \$15 y \$19. El 21% contestó entre \$20 y \$24. Lo ideal será establecer un precio de \$19. Se apuesta a un precio psicológico en el que no se cambia al rango de \$20, en el cual se encuentran la mayoría de los productos de la competencia.

### **Formas de pago**

Para el cobro por las ventas realizadas, se utilizará la metodología habitual de la empresa.

Molino Cañuelas acepta distintas formas de pago pero siempre dependiendo del cliente y del previo estudio realizado por el departamento de créditos que analiza la capacidad financiera y la seguridad de pago que cada comprador puede ofrecer.

El cobro a los proveedores se hace principalmente con cheques o depósitos. El cobro se realiza preferentemente en cheques y de esta manera poder endosar los mismos para pagarle a otros proveedores y así ahorrarse el impuesto al cheque en cada una de las transacciones.

El plazo de cobro varía según el cliente pero ronda los 45 días.

---

<sup>21</sup> Anexo 9: Precio (Pág. 73)

En este caso en particular será de 30 días para los distribuidores y 90 días para los supermercados.

## **Plaza**

Molino Cañuelas ha sumado otro importante valor a sus productos y servicios al desarrollar un Sistema Integrado de Logística (S.I.L.), a través de su empresa MOLCA S.A.

Cuenta con una importante flota de camiones, terminal portuaria propia (Terminal Las Palmas - Zárate), la cual constituye un punto de entrada y salida de vital importancia para la región de Porto Alegre, la hidrovía a Bolivia, Paraguay y Brasil, complementada con servicios feeder (son buques de tamaño mucho más reducido que los oceanicos, que sirven para suministrar desde un gran puerto a puertos pequeños del alrededor) regulares a Buenos Aires.

Molino Cañuelas S.A.C.I.F.I.A. Posee fábricas en varios puntos de nuestro país así como también en el exterior. Cabe destacar la importancia que Molino Cañuelas le da a la ubicación de sus plantas, ya que todas ellas se encuentran cercanas a plantaciones de trigo, y en donde abundan los medios de transporte. Por ejemplo, la planta ubicada en Cañuelas está muy cerca de Capital Federal donde se encuentran la mayor cantidad de supermercados y panaderías. Los camiones tienen un muy fácil acceso por la ruta 205 y las vías del tren pasan pegadas a la planta e incluso tienen un desvío por donde pueden ingresar los trenes dentro de la planta. La planta de Pigüé en Bahía Blanca también está estratégicamente ubicada ya que se encuentra muy cerca de puerto de esa ciudad lo que facilita la exportación. Además molinos cañuelas tiene dos plantas fuera del país, una en Uruguay que se denomina Molino Americano y la otra en Brasil llamada Mohino Cañuelas. Las últimas dos plantas, la de Córdoba y la de Salta también están estratégicamente ubicadas, la de Córdoba está rodeada por un territorio plagado de plantaciones de trigo por lo que es fácil la obtención de materia prima. Y la de Salta facilita enormemente la distribución en el Norte<sup>22</sup>.

### **Tipo de canal**

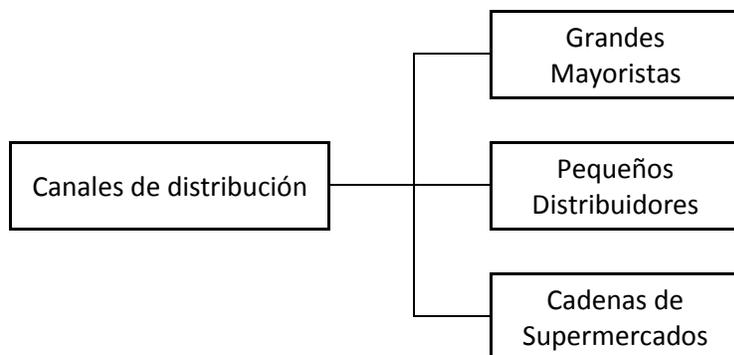
Los canales de distribución que utiliza la compañía a la hora de comercializar los bizcochos son:

- **Indirectos**: la organización de despoja de la propiedad del producto cuando el mismo pasa al siguiente eslabón de la cadena de comercialización.
- **Clásicos**: cuentan con 2 intermediarios entre productor y consumidor final.

---

<sup>22</sup> Anexo 10: Plaza (Pág. 75).

A continuación, se detallan los canales que se utilizarán en el presente proyecto, los mismos son los canales en los que ya opera tradicionalmente la empresa con las demás versiones del producto<sup>23</sup>:



### **Estrategia de cobertura**

La decisión sobre cobertura será la de **cobertura intensiva**, es decir, intentar tener presencia total en la zona de AMBA. El objeto es abarcar desde formatos de grandes superficies, hasta puntos de venta de proximidad. Esta modalidad, es la misma a la que ya venía utilizando la empresa con los demás productos de la línea “9 de Oro”.

Esta estrategia también se llevará a cabo como respuesta a los hallazgos de la investigación de mercado, la cual arroja que es de fundamental importancia para los clientes potenciales conseguir los productos en mayor cantidad de locales. Cabe destacar que la principal necesidad de los clientes es la presencia del producto en quioscos y supermercados.

De esta manera, los clientes no tendrán que realizar grandes desplazamientos para conseguir el producto, aumentando la probabilidad de compra.

Un beneficio a resaltar es que la presencia en una gran cantidad de puntos de venta (donde hay pocas opciones de snacks sin TACC) proporciona una ventaja, ya que el producto contará con poca competencia, directa o indirecta, en la superficie exhibida.

### **Márgenes de intermediación al canal**

<b>Bizcochos “9 de oro libres de gluten”</b>	<b>Márgen sobre costos</b>	<b>Precio</b>
Minorista -> Consumidor	20%	\$ 19,00

<sup>23</sup> Anexo 10: Plaza (Pág. 76).

Distribuidor -> Minorista	25%	\$ 15,20
Fabricante -> Distribuidor		\$ 11,40

### **Estrategia de comunicación**

Se procederá a utilizar la estrategia de comunicación **PUSH**, estimulando/motivando al canal más que a los consumidores finales. Las acciones a llevar a cabo para motivar el canal serán: **descuentos por cantidad**.

### **Merchandising**

Este es un punto de análisis importante. Una buena gestión de esta variable es de vital importancia, debido a que los hallazgos de la investigación de mercado aseguran que el lugar por excelencia donde los compradores se enteran sobre novedades de este tipo de productos es en los puntos de venta. El elemento a utilizar será el **packaging**, el cual se describió anteriormente. Banners, cenefas y exhibidores serán importantes para lograr visibilidad en el punto de venta y comunicar la novedad.

### **Estrategia de precio del canal**

La empresa utilizará la estrategia de **precio sugerido** en los canales, como venía haciendo anteriormente. Se sugerirá al canal el precio final que debería tener el producto para su óptima comercialización en los puntos de venta.

### **Responsabilidades en el canal**

La empresa se desliga de la responsabilidad de la propiedad del producto en el almacén de su fábrica. Ahí mismo, la mercancía es retirada por parte de los transportistas del distribuidor. Es por este motivo que no se tienen en cuenta para el análisis los costos de transporte.

### **Envases**

#### **Envase primario**

Cada paquete de bizcochos "9 de oro libres de gluten" tiene un peso de 200 gramos. La porción es de 30 gramos, aproximadamente 8 bizcochos.

#### **Envase secundario**

El producto se transporta en cajas contenedoras de 20 paquetes de bizcochos.

## Trade marketing

### Ubicación en góndola

En base a los estudios realizados, los puntos de venta con mayor nivel de importancia para la compra del producto son los **supermercados** y los **quioscos**. Por ende, se plantea a continuación la ubicación del producto en:

#### A) Grandes supermercados

Estos puntos de venta son los grandes supermercados que pertenecen a una cadena con nombre de marca, ya sea Carrefour, Disco, COTO, etc. Estos puntos de venta, al tener un importante volumen de productos y marcas, suelen tener siempre una góndola para productos libres de gluten.

Nuestro producto se colocará en dicha góndola, siempre junto a bizcochos de la competencia (Santa María, Bizcochos Gallo). Se tomará como principal variable a tener en cuenta **posicionarse al lado de la competencia directa** que permanecer en zona cálida<sup>24</sup>.

Esto es debido a:

- El altísimo grado de reconocimiento de marca que tiene “9 de Oro”.
- Las asociaciones de la marca con elementos como calidad y confiabilidad.

Se considera que será favorable el efecto comparativo en góndola.

Se releva aquí la importancia de la ubicación en zona cálida ya que en la góndola de productos sin TACC los compradores del target son muy analíticos: se toman su tiempo y revisan prácticamente toda la superficie de dicha góndola (también ayuda el hecho de que la góndola sea pequeña).

Cabe aclarar que quedan fuera de esta consideración los supermercados de cadena de superficie reducida (versión exprés), ya que los mismos no tienen esta góndola de productos libres de gluten.

---

<sup>24</sup> Anexo 10: Plaza (Pág. 76).

## B) Pequeños Supermercados y Quioscos

Ante la ausencia de esta góndola de productos “gluten free”, en estos puntos de venta el producto se colocará junto a las demás versiones de los bizcochos “9 de Oro”, para mantener una lógica de unidad de la marca y para el rápido y fácil reconocimiento del producto<sup>25</sup>.

Al carecer de un lugar de exhibición de productos sin TACC, la opción a elegir será la de la ubicación junto con los demás bizcochos (los tradicionales). Por ende, además de estar junto a las demás versiones de “9 de Oro”, es probable que junto a nuestro producto se encuentren marcas como Don Satur.

El producto se colocará **siempre** en una de las puntas (tanto izquierda como derecha) del grupo exhibido de las versiones tradicionales de la marca. El mismo estará en **zona cálida**.

### Impacto Visual

El producto tiene la inscripción del logro “Libre de gluten” como un elemento fundamental en la comunicación del packaging. Dicha inscripción es en color amarillo fuerte y se encuentra en el centro del producto, generando un gran contraste con el fondo verde agua.

La idea central es que el consumidor (sobretudo el primerizo) pueda distinguir en el menor tiempo posible y con el menor costo de atención posible que hay un producto de una marca reconocida que lanza su versión gluten free.

Es importante la aclaración ya que, como suele sucede con marcas reconocidas, quizás la costumbre lleva a que la atención pase por alto elementos como pueden ser el logotipo o los colores de la misma. De esta manera, los esfuerzos de comunicación pueden ser en vano tratando de hacer notar novedades.

## Estrategia de marca

Se planteará una estrategia marcaria en donde se buscará maximizar el Valor capital de marca apalancándonos en una marca con una alta tasa de conciencia de marca como es 9 de Oro.

Teniendo en cuenta las estrategias de Marca según Kotler, nuestro producto se lanzaría bajo una “Extensión de Marca”, ya que se lanza el producto con un nombre existente (“9 de Oro) a una categoría nueva para la marca, como es la de bizcochos para celíacos<sup>26</sup>.

Es importante tener en cuenta que se trabajará en un mercado de “Marcas indiferentes” en donde si bien al consumidor le importan las marcas, tienen mucho en cuenta factores del Marketing Mix.

<sup>25</sup> Anexo 10: Plaza (Pág. 77).

<sup>26</sup> Anexo 11: Estrategia de Marca (Pág. 78).

Nuestra marca, deberá cumplir las siguientes funciones:

- **Identificación y diferenciación:** Permitiéndole al consumidor identificar a nuestro producto y diferenciarlo de la competencia.
- **Estructuración:** logrando que el cliente estructure nuestro producto dentro de una categoría, reduciendo la complejidad de la compra.
- **Garantía:** Asegurándole al cliente, la calidad y seguridad de consumir nuestro producto (característica muy importante en un producto para celíacos).
- **Personalización y Practicidad:** Permitiéndole al cliente la capacidad de “expresarse al elegir un producto” y facilitándole la compra al poder realizar compras repetitivas o rutinarias solo por el hecho de ver un logo.
- **Capitalización:** configurando un Brand Equity para la compañía.
- **Semiótica:** Generando un significado y permitiendo que la marca le “Hable al consumidor” generando asociaciones positivas como la confiabilidad, el sabor o la salud.
- **Relacional:** Generar un vínculo con el consumidor, generando juicios favorables de la misma.
- **Posicionamiento:** Logrando un lugar distintivo en la mente de los consumidores.

Todo esto, se generará a través de los siguientes elementos de la marca:

### **Nombre**

Nuestro producto saldrá al mercado bajo el nombre 9 de Oro libre de gluten, se usa el mismo con el objetivo de evocar la confiabilidad y reconocimiento de la marca 9 de Oro por parte de los consumidores agregándole la leyenda “Libre de gluten” para describir y diferenciar el producto con los demás de la línea.

Este nombre facilitará la recordación del producto al asociarlo con una marca reconocida, y a su vez tendrá la función sugestiva, ya que asocia el producto a la calidad de la marca.

Cabe destacar que el nuestro producto se comercializará bajo la Marca paraguas 9 de Oro, el cuál es un nombre de fantasía con poca relación con el producto y hace referencia en menor o mayor medida en la similitud del producto con la carta de las barajas españolas.

### **Isologotipo**

Se utilizará el mismo Isologo que los demás productos de la línea pero con un fondo de color celeste para diferenciarlo de las demás variedades y suavizar el logo relacionándolo con la salud pero no con los productos light<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Anexo 11: Estrategia de Marca (Pág. 78).

## **Personaje**

Decidimos no utilizar un personaje para el producto para seguir con la estrategia de marca de la línea.

## **Packaging**

Se utilizará el mismo estilo de packaging de los demás productos de la línea, evocando la trayectoria y calidad de la marca, pero diferenciándolo claramente de los demás, utilizando el tono celeste, y un amarillo más claro que el característico de la marca.

Esto lo haremos a fin de facilitarle la compra al consumidor al evitar todo tipo de confusiones.

También, y como dijimos antes tendrá elementos que le brinden seguridad al comprador como el logo “sin TACC”<sup>28</sup>.

## **Slogan.**

Elegimos utilizar para este producto, es slogan “Nosotros pensamos en vos”, con el objetivo de asentar en la mente de los consumidores, a nuestra marca como una marca que piensa en las necesidades de los celíacos, un segmento de personas que suelen tener inconvenientes a la hora de conseguir productos confiables para su condición y de buena calidad y precio a la vez.

---

<sup>28</sup> Anexo 11: Estrategia de Marca (Pág. 78).

## **Análisis de factibilidad económica- financiera**

El análisis de factibilidad económica y financiera que se presenta a continuación, tiene el objetivo de evaluar la viabilidad de realizar la inversión para el desarrollo y lanzamiento al mercado de los bizcochos “9 de oro” libres de glúten

Se presentan tres escenarios distintos a fin de evaluar la viabilidad de dicho proyecto. Los mismos constaran de un escenario probable, un pesimista y un optimista.

La evaluación del proyecto se ha realizado sobre un horizonte de 5 años, durante los cuales la empresa se financiará con fondos propios. Para el análisis del proyecto se usará como tasa de corte la tasa Plazo Fijo Banco Nación del 29%

En el escenario probable los resultados obtenidos son: VAN de \$ 435.261,62, TIR de 30%, Payback en 2 años y 4 meses.<sup>29</sup>

En el escenario optimista los resultados obtenidos son: VAN de \$ 1.628.364,73, TIR de 32%, y Payback en 2 años, 3 meses<sup>30</sup>

En el escenario pesimista los resultados obtenidos son: VAN de \$ -17.233.874, 32, TIR de - 8%, Payback : no se recupera la inversión al cumplirse los 5 años.<sup>31</sup>

La inversión inicial será: \$40.324.440<sup>32</sup>

En cuanto a los costos administrativos: Para la inversión inicial, se toma el primer sueldo de personal de marketing x 2, ingeniero en alimentos x 1, técnico en alimentos x 1, operador de planta x 3, ejecutivos de cuenta x 3 (uno por canal) y un community manager.<sup>33</sup>

Los ajustes realizados a la demanda inicial son por grado de cobertura, de acuerdo a la competencia, el conocimiento de la marca, la difusión de la innovación y la intención de compra.<sup>34</sup>

La tasa de frecuencia estimada es de 3 paquetes por semana, dado que el público objetivo consume el producto en el trabajo, en ambientes educativos y en sus hogares.

---

<sup>29</sup> Anexo 14: Detalle de análisis de escenario probable (pág. 91)

<sup>30</sup> Anexo 15: Detalle de análisis de escenario optimista (pág. 98)

<sup>31</sup> Anexo 17: Detalle de análisis de escenario pesimista (pág. 106)

<sup>32</sup> Anexo 12: Análisis de factibilidad económica- financiera: inversión y costos (pág.81)

<sup>33</sup> Anexo 12: Análisis de factibilidad económica- financiera: inversión y costos (pág. 82)

<sup>34</sup> Anexo 13: Ajustes de la demanda (pág. 85)

## **Tablero de control**

Con el fin de controlar las distintas actividades a desarrollar por la empresa, se implementara el uso de un tablero de control.

Para optar por que tipo de acción desarrollar en casos de desvíos de lo pronosticado, se utilizan tres tipos de alarmas. Las verdes indican un desarrollo óptimo del proyecto, según lo previsto en la planificación. Las amarillas indican leves desvíos de lo planeado en el tiempo indicado de cada indicador, por este motivo se analizará el origen de dicho desvío a fin de corregirlo. Las alarmas rojas, indican puntos críticos para el desarrollo del proyecto, en caso de identificarse se procederá a actuar rápidamente a fin de solucionar y reencausar el camino estipulado en el momento de la planificación.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Anexo 18: Tablero de control (pág. 110)

# Trabajo de Investigación Final

## Plan de Marketing

# ANEXO



*Bizcochos "9 de Oro" para celíacos*

## Índice

I.	Investigación de mercado.....	28
II.	Resultados de la Investigación de Mercado.....	37
III.	Resumen acerca de los resultados de la investigación.....	44
IV.	Entrevistas en profundidad.....	49
V.	Conclusiones sobre entrevistas.....	62
VI.	Estrategias de Posicionamiento.....	65
VII.	Producto.....	67
VIII.	Comunicaciones integradas de Marketing.....	70
IX.	Precio.....	73
X.	Plaza.....	74
XI.	Estrategia de Marca.....	78
XII.	Análisis de factibilidad económica- financiera: inversión y costos.....	80
XIII.	Ajustes de la demanda.....	85
XIV.	Detalle de análisis de escenario probable.....	88
XV.	Detalle de análisis de escenario optimista.....	95
XVI.	Punto de equilibrio.....	102
XVII.	Detalle de análisis de escenario pesimista.....	103
XVIII.	Tablero de control.....	110
XIX.	Planilla de medios.....	111

## **Investigación de mercado**

Para recabar información relevante sobre el comportamiento, las motivaciones y las modalidades de consumo del target, se llevó a cabo una investigación de mercado de cuantitativa. La misma se realizó sobre una muestra de 400 casos, comprendiendo a personas de cualquier género dentro de un rango de edad entre 15 y 45 años de edad.

Entre las necesidades de información principales, se encuentran:

- Determinar que snack sin TACC actualmente consumen con mayor asiduidad los clientes potenciales. Además de las motivaciones de su elección, frecuencia y lugares de consumo.
- Punto de venta donde consiguen estos productos y puntos de venta donde consideran que debería haber mayor presencia de snacks sin TACC.
- Determinar la opinión de los encuestados acerca de la marca "9 de Oro". Además de saber cuál es la disposición de compra del producto potencial.

La encuesta se confeccionó en soporte digital, mediante la aplicación Google Forms. La manera en que se llegó al público objetivo fue a través de redes sociales, vía internet. Principalmente, se llegó al target publicando la encuesta en grupos exclusivos para celíacos; en segunda instancia, invitando individualmente a las personas vía mensajes privados en Facebook.

A continuación, se presenta de manera detallada la encuesta realizada al público objetivo:

## Bizcochos sin TACC

La siguiente encuesta es dedicada a personas celiacas, con el fin de recabar información relevante para la posterior comercialización de un producto apropiado para las mismas.

Desde ya, queremos agradecer tu participación.

Los datos que brindes serán protegidos y no serán revelados de manera pública.

Marcá la opción que corresponda:

\* Required

¿Dónde vivís? \*

- Capital Federal
- GBA
- Otro

¿Cuántos años tenes? \*

- 15-19
- 20-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- Más de 45 (fin de la encuesta)

¿Hace cuánto descubriste que sos celíaco/a? \*

- Hace menos de 6 meses
- Hace menos de 3 años
- Hace menos de 6 años
- Hace más de 6 años

**Entendiendo "snack" como una pequeña cantidad de alimento que suele consumirse de manera práctica y rápida:**

Enumerar: siendo 1 lo que más consumís y 5 lo que menos consumís

¿Cuál es el snack sin TACC que más consumís? \*

	1	2	3	4	5
Barritas	<input type="radio"/>				
Bizcochos	<input type="radio"/>				
Galletitas	<input type="radio"/>				
Tostadas	<input type="radio"/>				
Otros	<input type="radio"/>				

¿Porqué motivo lo consumís? \*

Marcá como máximo 3 opciones

- Por su sabor
- Por su bajo precio
- Porque es confiable para mi condición
- Por la marca
- Porque es práctico

¿Porqué motivo lo consumís? \*

Marcá como máximo 3 opciones

- Por su sabor
- Por su bajo precio
- Porque es confiable para mi condición
- Por la marca
- Porque es práctico

¿En qué momento del día los consumís? \*

- Desayuno
- Merienda
- Desayuno y merienda
- Cualquier momento

¿Dónde los consumís? \*

- Trabajo
- Establecimiento educativo
- Hogar
- En todas las anteriores

¿Cuántas veces los consumís? \*

- 1 vez por día
- Más de 1 vez por día
- Cada 2 días
- Cada más de 2 días

## Snacks sin TACC

¿Dónde compras este tipo de producto? \*

Enumerar: siendo 1 donde más compras y 5 donde menos compras (o no compras)

	1	2	3	4	5
Dietética	<input type="radio"/>				
Grandes supermercados	<input type="radio"/>				
Supermercados	<input type="radio"/>				
Almacén	<input type="radio"/>				
Quiosco	<input type="radio"/>				

¿Cuáles son los lugares donde deberían poder conseguirse más fácilmente los productos libres de TACC? \*

- Supermercados
- Quioscos
- "Realmente creo que deberían haber mas dietéticas"

En cuanto al asesoramiento en el punto de venta: \*

(Entendido como personas que me pueden ayudar, recomendar o aconsejar cuando voy a comprar)

- "Me parece fundamental"
- "Me sirve"
- "Me es indiferente"
- "No me sirve"

El precio de snacks sin TACC: \*

(Elija la opción con la que este más de acuerdo)

- "Es como el de los snacks tradicionales"
- "Es más caro"
- "Es mucho más caro"
- "Es más caro pero considero que se justifica"

A la hora de elegir un snack sin TACC, ¿qué es más importante?

\*

Enumera: siendo 1 el más importante y 4 el menos importante

	1	2	3	4
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envase	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Además de que el producto sea sin TACC: ¿qué otro atributo es importante? \*

Marca como máximo 3 opciones

- Que sea bajo en grasas
- Que sea nutritivo
- Que se pueda compartir con personas que no son celíacas
- Que sea "liviano"

Mi comportamiento en cuanto a las marcas de este tipo de productos es: \*

- "Siempre elijo las mismas marcas y no me interesan otras"
- "Por lo general elijo las mismas marcas pero podría llegar a probar otras"
- "Cada tanto pruebo marcas nuevas"
- "Suelo variar entre marcas todo el tiempo"

¿En qué situaciones soles ver novedades sobre este tipo de productos? \*

- En los lugares donde voy a comprar
- En tv
- En internet
- En la calle (como por ejemplo carteles)
- Realmente no presto atención

## Sobre "9 de Oro"

¿Conocés la marca? \*

- Sí
- No

Marcá el grado en que estas de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones: \*

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
"9 de Oro" es de buena calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"9 de Oro" tiene buenos precios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"9 de Oro" es confiable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si "9 de Oro" lanzara una versión de sus bizcochos sin TACC: \*

¿cuál de las siguientes expresiones representaría tu intención de compra?

- Definitivamente lo probaría
- Probablemente lo probaría
- No se si lo probaría
- Probablemente no lo probaría
- Definitivamente no lo probaría

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar si se lanzara este producto?

\*

- Menos de \$15
- Entre \$15 y \$19
- Entre \$20 y \$24
- Entre \$25 y \$30
- Más de \$30

¿Dónde preferirías conseguir este producto? \*

Elija 2 opciones como máximo

- En dietéticas
- En quioscos
- En supermercados
- En almacenes y/o autoservicios

**Para terminar...**

¿Cuál es tu nivel educativo? \*

- Primario incompleto o en curso
- Primario completo
- Secundario en curso
- Secundario completo
- Universitario/terciario en curso
- Universitario/terciario completo
- Posgrado en curso
- Posgrado completo

¿Cuál es tu estado civil? \*

- Soltero/a
- Casado/a
- Divorciado/a
- Viudo/a

Género \*

- Femenino
- Masculino

## Resultados de la investigación de mercado

A continuación, se detallan las respuestas brindadas por las personas encuestadas.

En primera instancia, se brinda la información acerca del lugar de residencia y rango etario del encuestado.

Tabla 1

CONCEPTO	OPCIONES	%	N
Lugar de residencia	CABA	47,5%	190
	GBA	52,5%	210
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>400</b>

Tabla 2

CONCEPTO	OPCIONES	%	N
Edad	15-19	11,5%	46
	20-25	27,0%	108
	26-30	23,8%	95
	31-35	12,8%	51
	36-40	12,0%	48
	41-45	13,0%	52
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>400</b>

A partir de la tercera pregunta, comienzan las preguntas sobre la celiarquía.

Tabla 3

CONCEPTO	OPCIONES	%	N
Descubrió su celiarquía hace	Menos de 6 meses	15,3%	61
	Menos de 3 años	31,0%	124
	Menos de 6 años	24,5%	98
	Más de 6 años	29,3%	117
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>400</b>

Tabla 4

CONCEPTO	OPCIONES	1	2	3	4	5	TOTAL
		mas consume	%	menos consume			
Snack sin TACC que más consume	Barritas	26,2%	14,7%	17,3%	13,5%	28,2%	100%
	Bizcochos	9,3%	25,0%	20,0%	29,5%	16,2%	100%
	Galletitas	27,7%	24,2%	26,5%	12,8%	8,8%	100%
	Tostadas	22,0%	19,0%	17,2%	23,8%	18,0%	100%
	Otros	14,7%	17,0%	19,0%	20,5%	28,8%	100%
	<b>TOTAL</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tabla 5

CONCEPTO	OPCIONES	%	N
¿Porque motivo lo consume?	Sabor	59,5%	238
	Bajo precio	27,8%	111
	Es confiable	43,0%	172
	Marca	11,8%	47
	Es practico	51,5%	206
	<b>TOTAL</b>		

Tabla 6

CONCEPTO	OPCIONES	%	N
¿En qué momento consume?	Desayuno	4,0%	16
	Merienda	7,8%	31
	DyM	38,3%	153
	Cualquier momento	50,0%	200
	<b>TOTAL</b>		<b>100,0%</b>

Tabla 7

CONCEPTO	OPCIONES	%	N
¿Dónde los consumís?	Trabajo	12,8%	51
	Establecimiento.		
	Educativo	5,3%	21
	Hogar	26,8%	107
	Todas las anteriores	55,3%	221
<b>TOTAL</b>		<b>100,0%</b>	<b>400</b>

Tabla 8

CONCEPTO	OPCIONES	%	N
¿Cuántas veces los consumís?	1 vez por día	25,8%	103
	Más de 1 vez por día	61,8%	247
	Cada 2 días	6,0%	24
	Cada más de 2 días	6,5%	26
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>400</b>

Tabla 9

CONCEPTO	OPCIONES	1	2	3	4	5	TOTAL
		mas compra	%	menos compra			
¿Dónde compras este tipo de producto?	Dietéticas	60,5%	10,8%	8,5%	8,2%	12,0%	100%
	Grandes supermerc.	10,5%	36,7%	20,2%	15,7%	16,7%	100%
	Supermercados	11,7%	23,2%	43,8%	17,5%	3,8%	100%
	Almacén	6,5%	14,5%	15,0%	37,0%	27,0%	100%
	Quiosco	10,8%	14,7%	12,5%	21,5%	40,5%	100%
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	

Tabla 10

CONCEPTO	OPCIONES	%	N
¿Dónde deberían poder conseguirse más fácilmente estos productos?	Supermercados	45,3%	181
	Quioscos	47,5%	190
	Deberían haber más dietéticas	7,3%	29
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>400</b>

Tabla 11

CONCEPTO	OPCIONES	%	N
Asesoramiento en el punto de venta:	Es fundamental	39,5%	158
	Sirve	31,5%	126
	Indiferencia	24,0%	96
	No sirve	5,0%	20
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>400</b>

Tabla 12

CONCEPTO	OPCIONES	%	N
El precio de estos productos:	Como snacks tradicionales	1,5%	6
	Es más caro	36,8%	147
	Es mucho más caro	57,0%	228
	Caro pero justificado	4,8%	19
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>400</b>

Tabla 13

CONCEPTO	OPCIONES	1	2	3	4	TOTAL
		mas imp.	%		menos imp.	
A la hora de elegir, es más importante:	Precio	26,0%	50,3%	17,0%	6,7%	100%
	Calidad	57,8%	29,2%	5,3%	7,7%	100%
	Envase	7,3%	7,5%	37,5%	47,8%	100%
	Marca	9,0%	13,0%	40,3%	37,7%	100%
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	

Tabla 14

CONCEPTO	OPCIONES	%	N
Además de "sin TACC", ¿Qué es importante?	Bajo en grasas	43,5%	174
	Nutritivo	68,3%	273
	Que se pueda compartir con no celíacos	38,5%	154
	Liviano	26,0%	104
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>400</b>

Tabla 15

CONCEPTO	OPCIONES	%	N
Mi comportamiento en cuanto a las marcas es:	Siempre las mismas y nunca cambia	2,5%	10
	Podría llegar a probar otras	36,5%	146
	Cada tanta prueba nuevas marcas	35,0%	140
	Varia todo el tiempo	26,0%	104
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>400</b>

Tabla 16

CONCEPTO	OPCIONES	%	N
¿Dónde ve novedades sobre este tipo de productos?	En lugares donde compra	58,3%	233
	En TV	3,3%	13
	Internet	35,0%	140
	En la calle	3,3%	13
	No presta atención	12,0%	48
<b>TOTAL</b>			<b>400</b>

A continuación, comienzan las preguntas sobre la marca “9 de Oro”.

Tabla 17

CONCEPTO	OPCIONES	%	N
¿Conoce 9 de Oro?	Si	96,8%	387
	No	3,3%	13
	<b>TOTAL</b>		<b>400</b>

Tabla 18

CONCEPTO	OPCIONES	muy de acuerdo	de acuerdo	neutral	desacuerdo	muy en desacuerdo	TOTAL
		%					
Sobre 9 de Oro:	Es de buena calidad	38,0%	39,0%	20,0%	2,0%	1,0%	100,0%
	Tiene buenos precios	17,5%	39,5%	36,8%	3,8%	2,5%	100,0%
	Es confiable	24,5%	35,5%	34,0%	3,0%	3,0%	100,0%

Tabla 19

CONCEPTO	OPCIONES	%	N
Si 9 de Oro lanzara bizcochos sin TACC:	Definitivamente prueba	70,0%	280
	Probablemente prueba	26,8%	107
	No sabe	2,3%	9
	Probablemente no prueba	0,3%	1
	Definitivamente no prueba	0,8%	3
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>400</b>

Tabla 20

CONCEPTO	OPCIONES	%	N
¿Cuánto pagaría por este producto?	Menos de \$15	22,5%	90
	\$15-\$19	46,0%	184
	\$20-\$24	21,0%	84
	\$25-30\$	9,0%	36
	Más de \$30	1,5%	6
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>400</b>

Tabla 21

CONCEPTO	OPCIONES	%	N
¿Dónde preferiría conseguirlo?	En dietéticas	19,5%	78
	En quioscos	61,5%	246
	En supermercados	59,8%	239
	En almacenes	29,8%	119
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>400</b>

Para finalizar, algunos datos adicionales de la muestra en cuestión

Tabla 22

CONCEPTO	OPCIONES	%	N
Nivel educativo	Primario inc./en curso	0,3%	1
	Primario completo	0,3%	1
	Secundario en curso	3,8%	15
	Secundario completo	17,8%	71
	Universitario/Terciario en curso	37,8%	151
	Universitario/Terciario completo	32,5%	130
	Posgrado en curso	2,5%	10
	Posgrado completo	5,3%	21
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>400</b>

Tabla 23

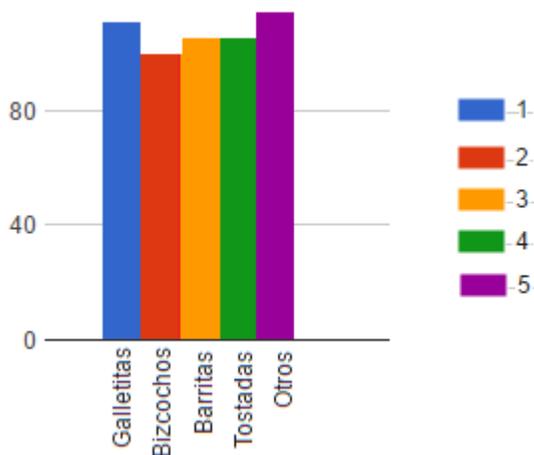
CONCEPTO	OPCIONES	%	N
Estado civil	Soltero/a	62,0%	248
	Casado/a	29,8%	119
	Divorciado/a	7,3%	29
	Viudo/a	1,0%	4
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>400</b>

Tabla 24

CONCEPTO	OPCIONES	%	N
Género	Femenino	84,8%	339
	Masculino	15,3%	61
	<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>400</b>

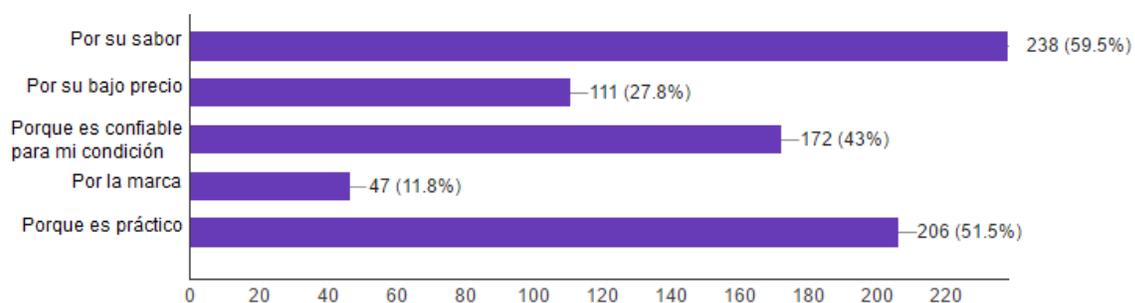
## Resumen acerca de los resultados de la investigación

- De las personas encuestadas, el **52,5%** es residente en GBA, siendo el resto residente de CABA. Personas de entre 20 y 25 años de edad fueron las que mayor participación tuvieron en la encuesta, seguidas por las del rango etario comprendido entre 26 y 30 años de edad (**27%** y **23,8%** respectivamente).
- De los encuestados, el **85%** son mujeres. Además, el **62%** son personas solteras.
- El **70,3%** de las personas que respondieron se encuentran cursando algún tipo de estudio terciario o universitario, o bien ya lo finalizaron.
- Acerca de snacks sin TACC, los mismos están ordenados del 1 al 5 (de mayor consumo a menor consumo)

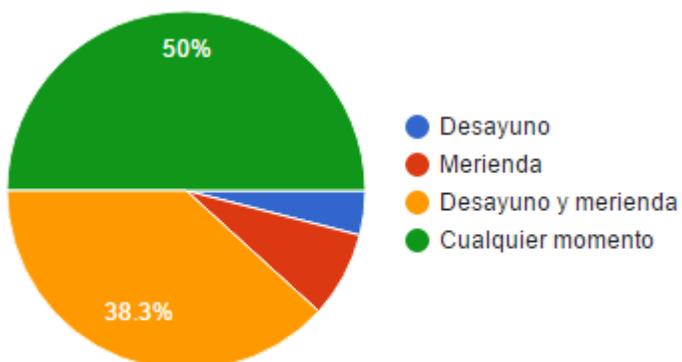


5

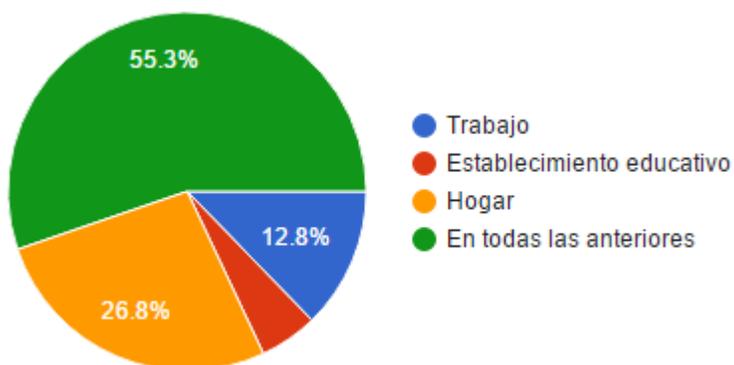
- Sobre las motivaciones de la elección de estos snacks: el sabor y la practicidad son los más elegidos.



- Cualquier momento del día es adecuado para consumir estos alimentos:

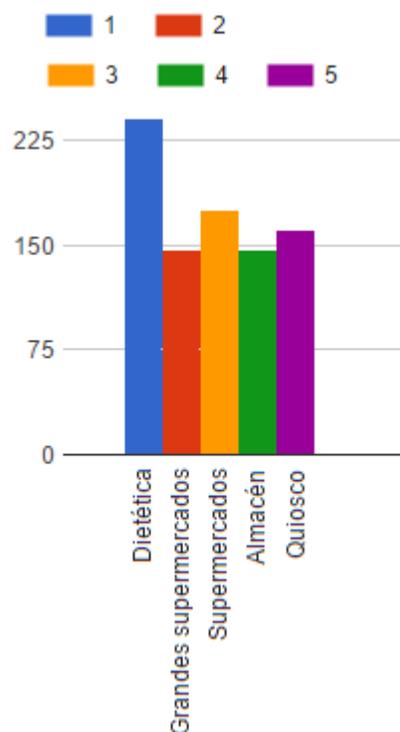


- Además, cualquier lugar es apropiado para el consumo:



- Con respecto a la frecuencia de consumo, la opción más popular fue “*más de 1 vez por día*” con el **62%**, seguido por “*una vez por día*” con el **26%**.

Los puntos de compra, organizados del 1 (más elegidos) al 5 (menos elegidos) son:



- Los encuestados consideran, prácticamente en igual cuantía, que este tipo de productos debería poder conseguirse más fácilmente en:
  - Quioscos **47.5%**
  - Supermercados **45.3%**

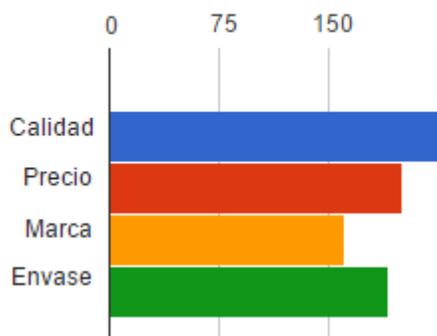
La tercera opción ("creo que debería haber más dietéticas") quedó bastante rezagada con el porcentaje restante.

- En cuanto al asesoramiento en el punto de venta:

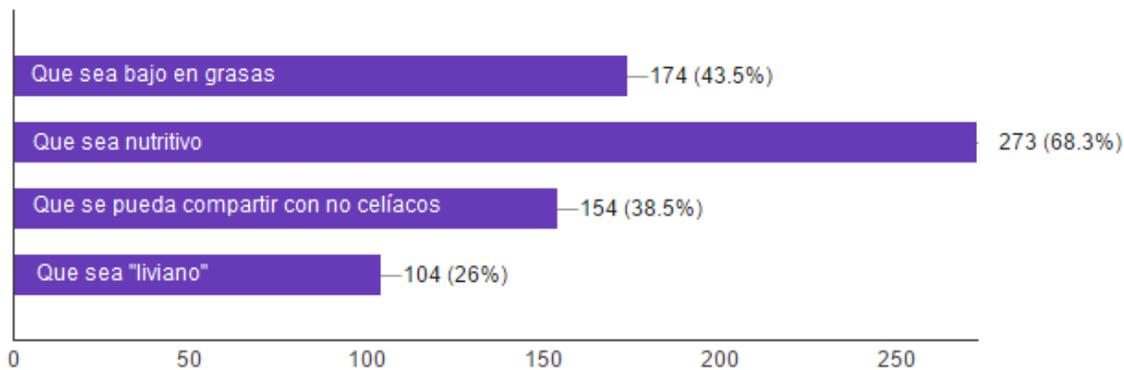


- Acerca del precio de los snacks sin TACC:
  - El **94%** de los encuestados afirman que son caros.
    - De estos, **57%** afirman que los precios son mucho más caros que los snacks tradicionales; y un **37%** que solamente son más caros.
- Las consideraciones más importantes a la hora de elegir un snack sin TACC son, organizadas del 1 (más importante) al 5 (menos importante):

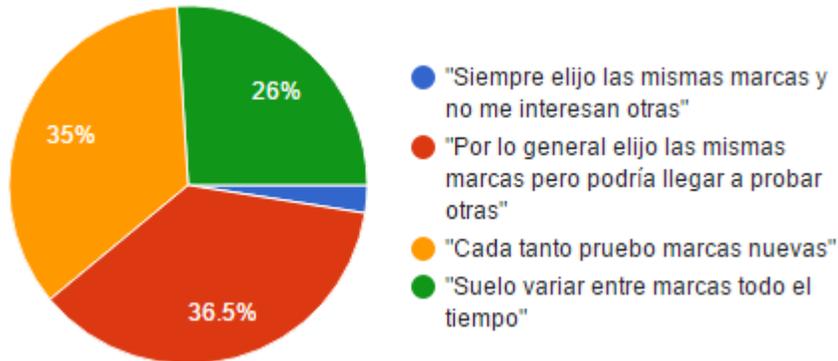
■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4



- Además de que el producto sea sin TACC, es importante:

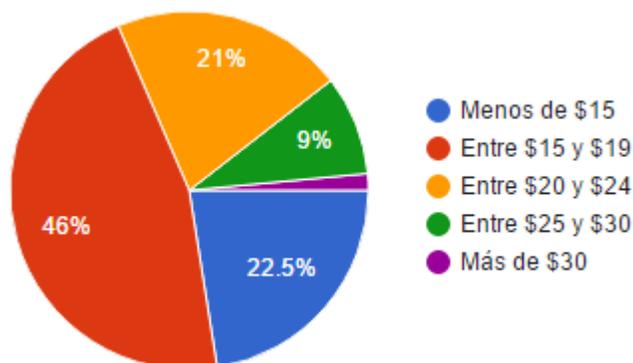


- En cuanto a la fidelidad con respecto a las marcas:

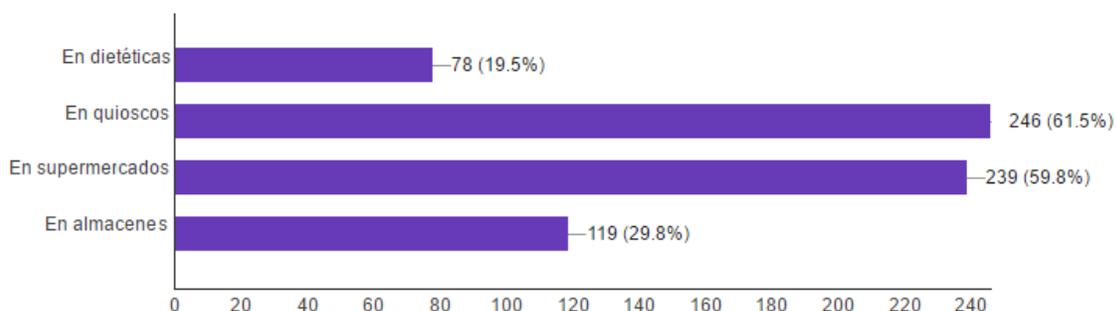


- En relación a situaciones donde el público consigue información acerca de productos nuevos, por amplia mayoría, la respuesta predilecta fue: "*en los lugares donde voy a comprar*", con un **58,3%**.
- 

- Sobre la marca "9 de Oro":
  - El **97%** de los encuestados conoce la marca.
    - El **77%** de los encuestados afirma estar de acuerdo en que la marca es de buena calidad.
    - El **40%** considera que la marca tiene buenos precios, seguidos por un **37%** que se mantiene neutral sobre esta postura.
    - De manera muy similar al análisis anterior (**35%** está de acuerdo y el **34%** se mantiene neutral) son las respuestas acerca de la premisa: "la marca es confiable".
  - Cuando se preguntó a los encuestados sobre si probarían bizcochos sin TACC "9 de Oro":
    - **97%** afirmo que lo probaría (un **70%** definitivamente y un **27%** probablemente).
- Los encuestados estarían dispuestos a pagar por este producto:



- Los encuestados preferirían conseguir este producto:



## Entrevistas en profundidad.

A fin de determinar las preguntas a realizar en las encuestas anteriormente detalladas y para recabar más información del mercado, se realizaron 4 entrevistas, 3 de ellas a heavy users y una a un profesional en el tema.

A continuación se detallan los desgavados de las mismas.

## Desgrabado entrevistas Heavy Users

### Entrevista 1

**A-¿Cómo te llamas?**

E- Sabrina

**A-¿Cuántos años tenés?**

E- 27

**A- ¿Cuál es tu profesión?**

E- Contador

**A- ¿Nivel de educación?**

E- Universitaria

**A- ¿Con quién vivís?**

E- Con mi familia.

**A- ¿Cómo está compuesta tu familia?**

E- Mamá, papá y hermanas.

**A-¿Hace cuánto sos celíaca?**

E- 6 años.

**A-¿Cuál es el producto para celíacos que más consumís?**

E- Galletas de arroz, galletitas Santa María y fideos.

**A-¿Cada cuánto lo consumís?**

E- Todos los días.

**A-¿Qué comes generalmente como snack o en el horario del desayuno o merienda?**

E- Galletitas de arroz o galletitas Santa María.

**A-¿Conseguís fácilmente snacks/galletitas para celíacos?**

E- En las dietéticas, y en los supermercados, suelen estar las galletas de arroz, no las galletitas.

**A- ¿En los supermercados solo conseguís las de arroz?**

E- No, hay góndolas, pero no en los supermercados de barrio, siempre en cadenas grandes.

**A-¿Tenes muchas opciones para elegir, o solo hay pocos productos?**

E- Pocos productos.

**A-¿Tenés dificultades a la hora de comprar estos productos?**

E- Si, porque tengo que irme a algún lugar donde venden productos para celíacos, ya sea en dietéticas, o Carrefour o Jumbo y no están en todos lados cerca.

**A-¿Te parecen ricos?**

E- Si, si

**A-¿En qué momento los comés?**

E- Generalmente más a la mañana.

**A-¿Con quién lo soles compartir?**

E- Suelo compartirlo, porque siempre que estoy comiendo alguien se acerca y convido.

**A-¿Conoces gente que no sea celíaca y consuma este tipo de productos?**

E- Si, porque como saben que yo como, y traen para que compartamos y no coman solos.

**A-¿Qué aspectos tenés en cuenta a la hora de comprar?**

E- El precio y la calidad.

**A-¿El más importante?**

E- La calidad, son todos caros así que lo más importante es la calidad.

**A-Nombrame las primeras marcas de productos para celíacos que se te ocurran.**

E- Gallo, Santa María y Kapak.

**A-¿Qué te parece el precio en general de los productos para celíacos?**

E- Caros

**A- ¿Y el de los bizcochos/galletitas?**

E- Caras también.

**A- ¿Qué porcentaje más caras te parecen que son?**

E- Unos 50% más caras.

**A-¿Cómo te parece que es la calidad de los bizcochos para celíacos?**

E- Los que más como son los de arroz y no es lo mismo que comer uno normal.

**A-¿Conocés los snacks de arroz Gallo?**

E- Sí.

**A- ¿Qué te parecen?**

E- Buenos.

**A- ¿Te gustan?**

E- Sí, son ricos.

**A-¿Cuál es el precio máximo que estarías dispuesta a pagar para comprar bizcochos sin TACC?**

E- Depende la calidad obviamente, pero \$50.

**A-¿Conocés la Marca 9 de Oro?**

E- Sí.

**A- ¿Tenés alguna opinión sobre la marca?**

E- Es buena calidad y el precio era barato, sinceramente no consumo.

**A-¿Te gustaría que 9 de Oro lance bizcochos aptos para celíacos?**

E- Sí, estaría bueno.

**A-¿Los consumirías?**

E- sí, sí.

**A- Bueno, eso es todo, gracias.**

## **Entrevista 2**

**1. ¿Cómo te llamas?**

Giuliana Amatilli

**2. ¿Dónde vivís?**

Palermo, Argentina

**3. ¿Cuál es tu nivel educativo?**

Universitario.

**4. ¿Qué edad tenes?**

23 años.

**5. ¿Trabajas?**

Sí.

**6. ¿Hace cuánto descubriste que sos celíaca?**

Hace 7 años.

**7. ¿Cuál es el producto sin TACC que más consumís?**

Tostadas de arroz.

**8. ¿Cada cuánto lo consumís?**

2 veces al día.

**9. ¿Qué comes generalmente como snack a la hora de merienda o desayuno?**

Barras de cereal, yogurt, cereales, frutas, frutos secos.

**10. ¿Conseguís fácilmente snacks/galletitas para celíacos?**

Sí

**11. ¿Dónde los compras?**

Dietéticas.

**12. ¿Tenes muchas opciones para elegir o hay pocas?**

Hay varias opciones en dietéticas y si bien cada día hay más restaurantes que ofrecen menú libre de gluten, salir a comer afuera es un tema. No solo porque no ofrecen un menú apto específico, sino por la contaminación cruzada. Quizás te pedís un pollo con ensalada, pero si no tomaron los recaudos necesarios para cocinarlo, puede ser que el pollo tenga gluten.

**13. ¿Temes dificultades a la hora de comprar estos productos? ¿Cuáles?**

En Capital no es una gran dificultad conseguirlos, solo hay que moverse un poco.

**14. ¿Te parecen ricos?**

No todos. Depende la marca. Los productos artesanales por lo general son ricos cuando son producidos en el día.

**15. ¿En qué momentos los consumís?**

En el desayuno y merienda.

**16. ¿Los solés compartir? ¿Si es así con quién?**

Si, comparto con mis compañeros de trabajo.

**17. ¿Conoces gente que no sea celiaca o consuma estos productos?**

Conozco personas que no son celíacas y consumen mucho las galletas de arroz.

**18. ¿Qué aspectos tener en cuenta a la hora de comprarlos? ¿El más importante?**

Que tengan el logo libre de gluten.

**19. Nombrame las primeras marcas de productos para celiacos que se te ocurra.**

Dominika, Kapac, Gallo, Cocelia, Sintaxis, Celigourmet, Smans.

**20. ¿Qué te parece el precio en general de productos para celiacos? ¿Y el de los bizcochos/galletitas sin tacc?**

En general todos los productos libres de gluten son mucho más caros.

**21. ¿Qué te parece la calidad de los bizcochos sin tacc?**

Son buenos, pero son mucho más pesados ya que contienen más grasas.

**22. ¿Conoces los snacks de arroz gallo? ¿Qué te parecen?**

¡Si, me encantan! Son ricos, no muy calóricos y están a un precio razonable.

**23. ¿Cuál es el precio máximo que estarías dispuesta a pagar para comprar bizcochos sin tacc?**

No soy de consumir muchos Bizcochos, pero si un día estoy antojada podría pagar hasta 30 pesos el paquete.

**24. ¿Conoces la marca 9 de oro?**

Si

**25. ¿Te gustaría que lance bizcochos aptos para celiacos?**

Sí.

**26. ¿Qué aspectos de comunicación (tanto: publicidad, promoción, packaging) le parecen más relevantes a la hora de tomar su decisión de compra?**

El packaging del producto es una de las cosas que más me llama la atención a la hora de comprarlo. La mayoría de los productos para celíacos no son muy tentadores por su packaging.

### **Entrevista 3**

1- ¿Cómo te llamás?

Romina Anabel Britos

2- ¿Dónde vivís?

Villa Soldati, CABA

3- ¿Cuál es tu nivel educativo?

Secundario finalizado

4- ¿Qué edad tenés?

25 años

5-¿Trabajás en estos momentos?

Si

6-¿Hace cuánto descubriste que sos celíaca?

Hace 14 años

7-¿Cuál es el producto sin TACC que más consumís?

Galletitas

8- ¿De algún sabor en particular o de algún tipo particular?

Lo que más consumo son las galletas de arroz porque ya estoy acostumbrada a eso pero prefiero bizcochitos o algunas galletitas dulces. De cualquier gusto las dulces y sino los bizcochitos salados en general.

9- ¿Hay bizcochitos sin tacc?

Hay pero como todos los productos sin tacc, salen caros.

10- ¿Cada cuánto consumís las galletitas?

Más que nada para darme un gusto. No es seguido. Me tengo que conformar con las galletas de arroz, el quesito y la mermelada. Hay días que tengo ganas de tomar mates en otro lado llevo unos de esos bizcochitos (sin tacc) para darme un gusto.

11- ¿Qué comes generalmente como snack o en el horario del desayuno o merienda?  
Galletas de arroz.

12- ¿Vos preferís las galletas de arroz a las otras galletas porque son más baratas?  
Las de arroz son más baratas. Si estuvieran las dos lo mismo opto por unos bizochitos o unas galletas dulces.

13- ¿Dónde las compras?  
Dietéticas, o en algún otro supermercado. Carrefour tiene una góndola para celíacos, Farmacity también. Otro supermercado no he visto. Creo que Ve a y Jumbo tienen también. Suele ser media góndola con algunos productos. No hay surtido ni variedad. Algún que otro gusto

14- ¿Tenés muchas opciones para elegir, o solo hay pocos productos?  
En la dietética hay variedad de marca, de gusto, tamaño...En el supermercado no.

15- ¿Tenés dificultades a la hora de comprar estos productos? ¿Cuáles?  
Sí. Salen caros. Las galletitas entre \$25 y \$50 te puede salir una cajita chiquita. Según la marca, varían eso los precios. Galletas rellenas salen \$25 y traen 6 galletitas nada más.

16- ¿Te parecen ricos?  
Sí. Me parecen riquísimas.

17- ¿Preferís las galletas dulces y los bizcochos antes que las galletas de arroz?  
Sí. A las galletas de arroz me acostumbré. Como dos al desayuno y dos a la merienda. Para decir nada más que desayuno algo

18- ¿No te dan placer comerlas?  
No. Ni ahí.

19- ¿En qué momento los comés?  
En el desayuno y la merienda

20- ¿Hay alguna galletita de algún gusto ingrediente particular que te guste más?  
Los productos para celíacos siempre llevan fórmulas de dos harinas diferentes o tres. Fécula de mandioca. Harina de arroz y fécula de maíz. O almidón de maíz. Varían las combinaciones si es para galletitas, para pizzas, y muchas veces se usa la leche en polvo como harina

21- ¿Con quién lo soles compartir?  
Si somos muchos no. Como te digo, salen caros. Y si estoy con otra gente que puede comer otras cosas les llevo otra cosa.

22- ¿Conoces gente que no sea celíaca y consuma este tipo de productos?

Sí. Tengo una amiga que tiene una dietética y consume galletas para celíacos.

23- ¿Sabés por qué?

Porque hay una marca que se llama Badalitas, son unos bizcochos salados y están unos \$20 y son ricos. Las come por eso y porque las tiene a mano en la dietética.

24- ¿Qué aspectos tenés en cuenta a la hora de comprar? ¿El más importante?

El precio y la marca. Hay marcas que son muy conocidas y otras que no pero las de las que no son tan conocidas he llevado porque son más baratas y digo voy a probarlas. Y aveces varía un poco el sabor. Si son de grasa a veces son secas o duras a comparación de otras.

25- Nombrame las primeras marcas de productos para celíacos que se te ocurran Santa maría. Natuzen. Arrozen. Esas son las principales. Son las que más confío. Las puedes encontrar en un supermercado., En dietética hay más variedades.

26- ¿Qué te parece el precio en general de los productos para celíacos? ¿Y el de los bizcochos/galletitas?

Caros. Muy caros. Ni hablar de una pizza individual o un paquete de raviolos

27- ¿Cómo te parece que es la calidad de los bizcochos para celíacos?

Son ricos. Algunos no son tan copados. Unos salados probe de Arrozen. .Son ricos pero son muy secos, tenés que tomar algo. A comparación de otros.

28- Y si te pregunto un bizcocho sin tacc que te resulten ricos ¿Cuál nombraás?

Las de marca Badalitas

29- ¿De qué sabor?

Solo conozco los salados.

30- ¿Conocés los snacks de arroz Gallo? ¿Qué te parecen?

Sí. Son ricos pero no son "guau". Se nota que son de arroz. Son ricas para un snack pero no sé si para la merienda o desayuno. No los elijo para eso. Para colación como a los chocoarroz.

31- Esas galletas de arroz que comés ¿de qué marca son?

Las "Dos hermanos", "Arrozen".

32- ¿Cuál es el precio máximo que estarías dispuesto/a a gastar para comprar bizcochos sin TACC?

Viendo unos Don Satur a \$10 o \$12 y que los productos para celíacos no se consiguen fácilmente, hasta \$20 los pago.

33- ¿Conocés la Marca 9 de Oro?

Sí.

34- ¿Qué pensás de la marca?

Y hace 14 años que soy celíaca pero no me he cuidado a raja tabla. Así que los probé. Me encantan. Tanto los dulces como los salados. Me gustan más que los Don Satur. Me empalagan menos. Me resultan más livianos. Incluso los dulces no son tan dulces.

35- ¿Te resulta una marca confiable?

Sí. Trabajé en un maxikiosco y los “9 de oro” son los que más llevan

36- ¿Te gustaría que 9 de Oro lance bizcochos aptos para celíacos?

Me encantaría. Es una marca que la encontrás en todos lados. Que un kiosco venda esos bizcochos sería genial.

37- Si tenés una góndola enfrente tuyo y tenés que decidir que llevar, ¿qué es lo que evaluás? Para tomar mates, opto por algo salado. Si tengo ganas de algo dulce, algo dulce.

38- ¿A qué le prestás atención?

Me llevo mucho por la marca, el valor que tiene. Si es más barato trato de probar.

39- En cuanto a los sabores?

Las dulces me gustan las de chocolate, limón, o vainilla con chocolate.

40- Si la marca 9 de oro lanza unos bizcochos ¿te gustaría que fueran salados o dulces?

Me encantaría que fueran de los dos. Pero si tienen que empezar, que sea por lo salado. Hay una marca, “Arrocitas” que saco de varios sabores como “cuatro quesos”. Estaría bueno que sean de esos sabores también. Hoy en día no hay muchas opciones.

41- ¿Y de lo que ves que te llama la atención de un producto a la hora de elegir?

El envase. Que sea un envase copado con el dibujito de la galletita. Vos ves el envase y tenes que convencer de que son riquísimas

42- ¿Usualmente ves publicidades de productos sin tacc?

No. En Farmacity tienen una carilla destinada a eso en sus revistas. En otros medios no.

43- ¿Dónde te gustaría poder comprar los bizcochos “9 de oro” aptos para celíacos?

Se supone que se podrían conseguir en todos lados. Me gustaría ir a un kiosco y poder comprar unos bizcochos. Sino en el supermercado.

44- Entonces los problemas serían la variedad y las disponibilidad de los productos. Además del precio.

Ajam. Yo creo que se abusan con los precios por lo difícil que son de conseguir.

45- Te agradezco tu tiempo

## **Desgrabado profesional.**

**A-¿Cómo te llamas?**

E- Mi nombre es Lucía, de Alacena Las Margaritas de Quilmes.

**A-¿Cuántos años tenés?**

E- 62 años

**A-¿Cuál es tu profesión y educación?**

E- Trabajo acá en la dietética y educación secundaria.

**A-¿Con quién vivís?**

E-Con mi esposo y mis hijos.

**A-¿Qué harina apta para celíacos considera más idónea para la elaboración de bizcochos? ¿Por qué?**

E-Hay distintas, Santa María es la que más llevan porque es un paquete grande de kilo y es la que más rinde, eso dice la gente, porque no es que yo amase cosas para celíacos, es nada más lo que la gente te dice.

**A-¿Considera que un alimento resultante de esta harina puede tener buen sabor?**

E- Sí, si

**A-¿Podría este alimento también ser bien recibido por parte de no celíacos?**

E-Tranquilamente.

**A-Además de dietéticas, ¿Dónde considera que sería bueno poder conseguir bizcochos sin TACC?**

E-lo ideal sería en dietéticas, donde hay alguien que pueda asesorarlos, sino en cualquier lugar donde haya alguien para asesorar.

**A-¿Cuánto dinero extra con respecto a bizcochos tradicionales cree que podrían intercambiar los consumidores?**

E- y tranquilamente un 20% más que los comunes.

**A-¿Cree que valorarían que una marca como “9 de Oro” lance al mercado este tipo de producto? ¿Cree que esto favorecería las ventas?**

E-Si, como no.

**A-Las personas que padecen de celiaquía ¿suelen compartir alimentos sin TACC con no celíacos o tienen el hábito de consumo individual?**

E- Tienen el hábito de consumo individual por varias razones, una de ellas es el precio, no es que sean egoístas, sino que es caro.

**A-¿Cuál considera que es la frecuencia de compra de snacks de este tipo de consumidores?**

E- Frecuencia semanal, semanal es la compra.

**A-¿Considera que los consumidores brindan importancia a elementos como el envase o la etiqueta a la hora de comprar?**

E-Si a la etiqueta porque tiene que ser confiable y tiene que tener todos los requisitos.

**A-¿Considera que los consumidores brindan importancia a nuevos lanzamientos de productos libres de TACC? ¿Prueban estos productos?**

E- Sí, sí, los prueban sí.

**A-Este tipo de consumidores ¿suelen ser fieles a las marcas preferidas? Si lo son o no lo son ¿Por qué lo cree así?**

E-Generalmente son fieles a una marca, por el hecho de que no todo tiene el mismo sabor, les gusta algo y ya no quieren cambiar, y a veces son reacios a probar y cuando uno les insiste y lo prueban, cambian, pero son fieles a una marca.

**A-Este tipo de consumidores ¿suelen realizar las compras frecuentemente en los mismos puntos de venta?**

E-Mis clientes sí, tengo clientela fija que ya se lo que llevan semanalmente.

**A-¿Cree que valorarían mayor presencia de estos productos en diversos puntos de venta?**

E-Si claro, pero principalmente en dietéticas y donde tengan alguien que los pueda asesorar.

**A-¿Cree que valorarían un precio promedio más bajo de este tipo de productos o que les parece justo pagar una prima por estos?**

E- No, no, me parecería más justo que tengan un mejor precio, es un precio muy elevado, a ellos les favorecería muchísimo eso.

**A-Dentro del público celiaco ¿Qué subgrupo (por edad, género, NSE) cree que estaría más interesado en la idea de bizcochos libres de TACC?**

E-Generalmente los adolescentes, que se llevan a la facultad, al colegio, la gente grande tiene más tiempo para elaborar y a los chiquitos les elabora la madre, pero también funcionaria, la gente grande es la que se dedica a amasar.

**A-¿Cuáles son las características que tiene que tener un producto sin TACC?**

E- Simplemente que no tiene que tener ni trigo ni cebada ni avena ni centeno.

**A-¿Que tiene que saber un consumidor a la hora de comprar este tipo de productos?**

E- Simplemente eso, que tiene que ser libre de TACC, que tiene que tener el símbolo, y si tienen algún otro problema aparte de la celiaquía consultar, porque a veces el celíaco tiene aparejado otros problemas, pero con que tenga el símbolo es suficiente.

## **Conclusiones sobre entrevistas a profesionales**

A fin de recabar información necesaria para poder llevar a cabo de la mejor manera el proyecto, se entrevistó a la dueña de una dietética especializada en productos aptos para celíacos.

De la misma se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Las personas de edad avanzada con celiaquía son las que mayormente elaboran sus propios productos, a diferencia de adolescentes y niños que suelen comprar alimentos preparados.
- Las personas que elaboran sus propios productos usan harinas de la línea Santa María, por contar con un formato el cual consideran “rendidor”.
- Los productos elaborados con harina para celíacos pueden tener un buen sabor y ser aceptados sin ningún inconveniente por todo tipo de personas.
- El asesoramiento en el punto de venta es clave a la hora de la elección de un producto por parte de los consumidores.
- A pesar de que los clientes son fieles a una marca, ya que no todos los productos no tienen el mismo sabor, cuando hay un producto nuevo y se les insiste suelen probarlo, por eso, el lanzamiento de nuestro producto sería bien aceptado por los consumidores.
- La frecuencia de compra es generalmente semanal.
- Por el tema del precio elevado de los productos, no suelen comprar para compartir.
- Los consumidores le dan importancia al envase de los productos, ya que verifican que tengan el sello de “producto sin TACC”
- Los productos para celíacos tienen un precio elevado.

## **Conclusiones sobre entrevistas a usuarios**

### **Productos más consumidos**

El producto sin tacc más consumido por los entrevistados son derivados del arroz, tanto tostadas como bizcochos. Los entrevistados informaron que consumen estos productos diariamente, e incluso más de una vez por día.

Una usuaria destacó que las galletas de arroz o tostadas de arroz son los más consumidos dado que resultan más económicos que las galletas compuestas por otros ingredientes.

Como alimentos derivados del arroz, la marca Gallo fue destacada por los entrevistados. Los entrevistados coinciden en que son muy ricos y que son de buena calidad. Un individuo asegura que “están a un precio razonable”. Mientras que una usuaria afirma que no los elije para el desayuno ni la merienda, sino más bien como un snack.

### **Situación de uso**

Con respecto a la situación de uso, los entrevistados aseguraron que preferentemente consumen estos productos a la hora de la merienda y el desayuno. Aunque principalmente a la hora del desayuno.

Cabe aclarar que otra situación mencionada es la de lugares como el trabajo, donde comparten con otras personas. Los entrevistados coinciden en que personas no celiacas consumen este tipo de productos, principalmente los derivados del arroz.

### **Puntos de venta**

A la hora de conseguir el producto hubo diferencias entre los entrevistados. El que afirmo no tener dificultades vive en CABA y el que afirmo tener dificultades vive en GBA:

- La persona de GBA aseguro que parte de esta complicación a la hora de conseguir los productos se debe a que solo los puede conseguir en dietéticas (principalmente) y en grandes supermercados como Jumbo o Carrefour y que estos no se encuentran en todos lados.
- La persona de CABA dijo que también consigue los productos particularmente en dietéticas pero que en capital federal es mucho más fácil y que “con solo moverse un poco” se puede conseguir.

Se puede decir que, debido a la concentración urbana y poblacional, hay mayor presencia de dietéticas en CABA que en lugares del GBA, dando mayor facilidad para el acceso a alimentos sin tacc a los habitantes de la capital federal. De esta manera se complica la búsqueda de los productos para personas que viven en lugares con menor presencia de dietéticas o de grandes supermercados.

Los entrevistados coinciden en que en dietéticas hay mucho surtido y logran encontrar lo que buscan.

Una de las entrevistadas afirmó que hay algunos supermercados que están incluyendo góndolas para celíacos pero no es grande el espacio dedicado a ellos y que además no hay variedad para elegir. Solo se cuenta con algunas marcas.

### **Factores a la hora de elegir**

A la hora de elegir el producto se mencionan los factores de precio y calidad. Los entrevistados aseguran que no es lo mismo un bizcocho sin tacc que uno tradicional. Un entrevistado asegura que el motivo es porque los bizcochos sin tacc son más pesados ya que tienen más grasa que los tradicionales.

Se consultó a uno de los entrevistados cual bizcocho sin tacc le resultan ricos y nombró a aquellos comercializados bajo la marca “Badalitas”

La marca también tiene su peso en el proceso de decisión de compra. En la experiencia de uno de los entrevistados, se destaca que confía en las marcas más conocidas pero que de igual manera prueba productos de marcas no conocidas porque son más baratas. Hace mención que ha comprobado que los bizcochos o galletitas de estas marcas más económicas suelen ser “más secas” o “duras” a comparación de las otras.

### **Marcas**

Marcas nombradas: Dominika, Kapac, Gallo, Cocelia, Sintaxis, Celigourmet, Smans, Santa María, Natuzen. Las coincidencias entre los entrevistados son en las marcas Gallo, Kapac y Santa María.

### **Precios**

Los entrevistados coinciden en que los productos sin tacc son caros, dos de ellos los considera “mucho más caros” y otro solo “más caros”. Un entrevistado considera que los productos sin tacc son aproximadamente un 50% más caros que los tradicionales.

Con respecto al precio que pagarían por bizcochos sin tacc, un individuo dice que podría pagar \$50; otro que pagaría \$30.

Una de las entrevistadas dijo “viendo unos Don Satur a \$10 o \$12 y que los productos para celíacos no se consiguen fácilmente, hasta \$20 los pago”

### **“9 de Oro”**

Los entrevistados conocen la marca y coinciden en que les gustaría que se lance una versión de sus bizcochos sin tacc. Aseguran que los probarían.

Una de las entrevistadas considera que la marca “9 de oro” es confiable y que le encantaría que lance un producto sin TACC dado que es “una marca que encontrás en todos lados”. Manifiesta que le “gustaría ir a un kiosco y poder comprar unos bizcochos sin TACC, sino en el supermercado”

<b>Concepto</b>	<b>Emergente</b>
Producto preferido	derivados del arroz
Situación de uso	desayuno y snack ocasional
Punto de venta	dietéticas
Factores a elegir	calidad principalmente
Marcas	Gallo por excelencia
Precios	más caro que tradicionales
9 de Oro	conocen la marca
9 de Oro sin tacc	lo probarían

## Estrategia de posicionamiento

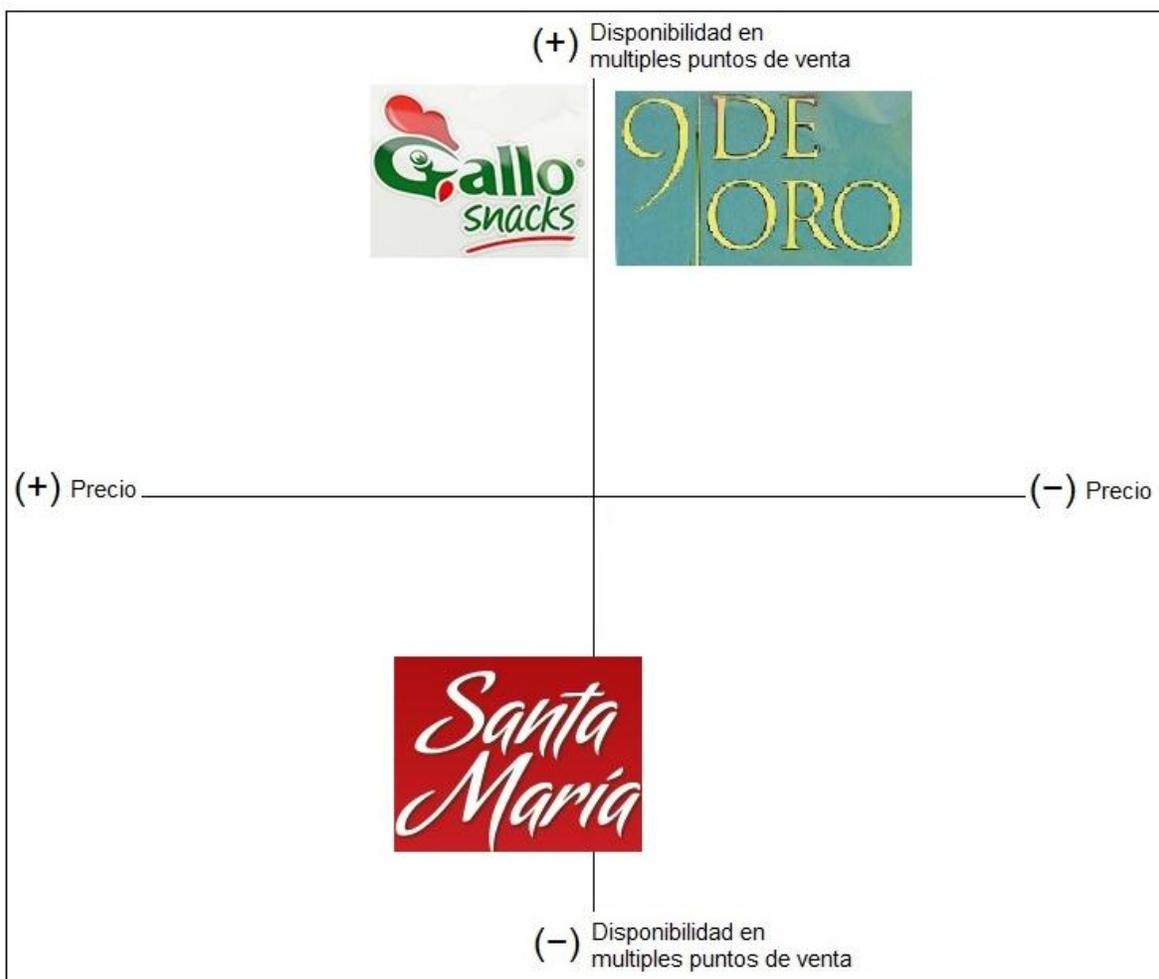
### Mapa de Posicionamiento

Si bien no se realizaron preguntas directas sobre la competencia como para hacer valoraciones cuantitativas, hay datos objetivos recabados que nos permiten hacer un mapa de posicionamiento en cuanto a datos duros.

Los mismos son:

- Precio
- Disponibilidad en múltiples puntos de venta

Se evalúan en el mapa a continuación nuestra marca, bizcochos Gallo y Santa María.

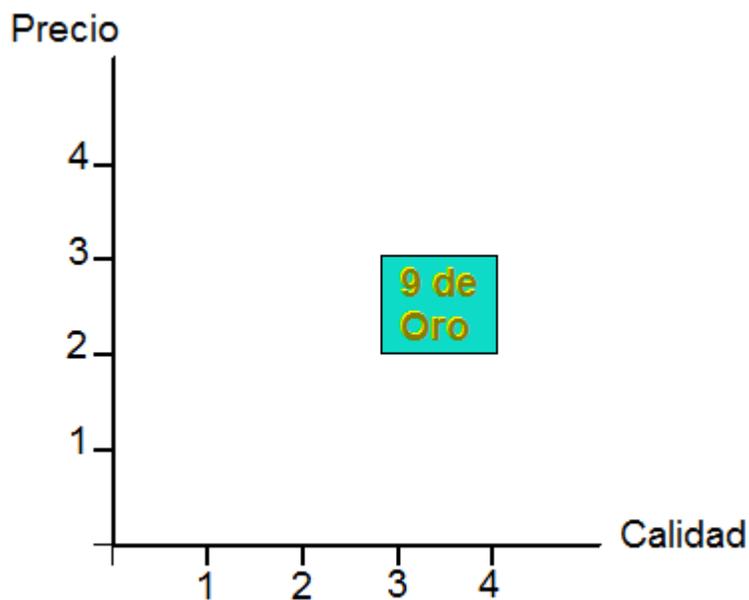


En lo que hace referencia al precio y según a la tabla de precios promedio de la competencia (y al precio asignado a nuestro producto) se llega a la conclusión de que nuestro producto es más barato que los competidores.

Con respecto a la disponibilidad en múltiples puntos de venta, bizcochos Gallo tiene una enorme presencia. De la misma manera se coloca a nuestro producto, ya que la principal característica que posee será su gran disponibilidad. Atrás queda Santa María, teniendo su principal presencia en dietéticas y algunos supermercados de cadena.

También, en los resultados de las encuestas, vimos que los aspectos del sabor y la nutrición, juegan un papel preponderante.

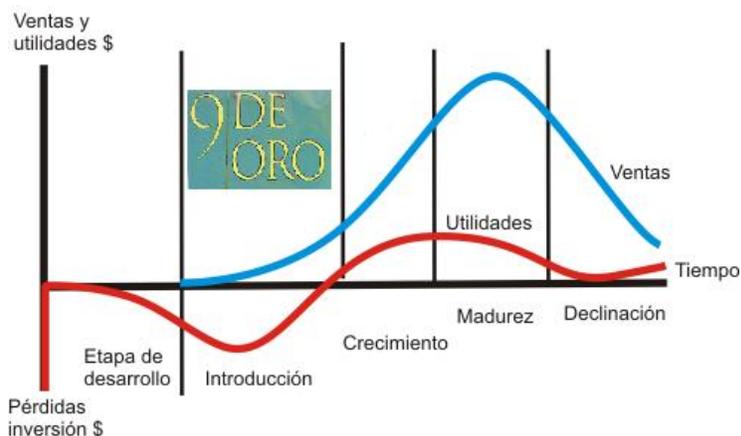
A partir de ello, teniendo en cuenta la percepción de los encuestados en relación a la marca, se evaluó en ambos atributos (Precio y Calidad) a 9 de Oro. Esto se hizo a través de una escala del 1 al 4 siendo 1 la menor puntuación y 4 la mayor.



## Producto

### Ciclo de vida

#### Ciclo de vida del producto



### Información nutricional

	Cantidad por porción (7 unidades)	%
Valor energético.	120 Kcal	6.08 %
Carbohidratos.	20 g	6.36 %
Proteínas.	0.95 g	1%
Grasas totales.	4 g	7.05 %
Grasas saturadas.	0.4 g	1.6 %
Grasas Monoinsaturadas.	3.3 g	-
Grasas Polinsaturadas.	0.3 g	-
Grasas Trans.	0 g	-
Fibra.	0.8 g	2.66 %
Colesterol.	7 mg	2.33 %
Sodio.	3 mg	0.12 %

Valores diarios en base a una dieta de 2000 kcal. u 8400 Kj. Los valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo las necesidades energéticas.

## **Aspectos generales de la “Guía de buenas prácticas de manufactura de establecimientos elaboradores de alimentos libres de gluten”.**

Ínfimas cantidades de gluten en el ambiente y superficies pueden contaminar al ALG (Alimento libre de gluten). Por tal motivo se considerará el diseño y la distribución de las áreas de trabajo, evitando que haya cruzamientos entre las actividades y circuitos incluyendo el personal, equipos, aire y su relación con el flujograma de procesos. Siempre que sea posible o cuando el alto riesgo de contaminación de las operaciones lo demande, se implementará la separación física entre las zonas o locales donde se lleven a cabo la elaboración de productos con gluten y sin gluten.

La separación física puede incluir paredes, barreras o particiones, o distancias suficientes para minimizar o eliminar el riesgo de contaminación. Existen situaciones en que no es factible determinar áreas exclusivas (separadas físicamente) para ALG, en tal caso se implementarán las medidas preventivas necesarias para evitar la contaminación cruzada:

a) Sectorización/Identificación de áreas y líneas de producción. Es conveniente la sectorización e identificación de las áreas y líneas de producción donde se llevan a cabo los procesos implicados en la elaboración de ALG, permitiendo así una adecuada organización de los mismos, para evitar cruzamientos y potenciales contaminaciones. Puede utilizarse cartelera, código de colores, etiquetas u otros que resulten convenientes.

b) Líneas de producción, equipos y utensilios exclusivos. La designación de líneas, equipos y utensilios de uso exclusivo para la elaboración de ALG, nos permite minimizar el riesgo de contaminación cruzada con gluten. Esta alternativa debe ser considerada sobre todo si las partes y/o componentes de los equipos son de difícil limpieza.

c) Áreas con acceso restringido. Cuando se manipulan productos con gluten y sin gluten con alto riesgo de contaminación, como en la manipulación de productos secos; suele ser recomendable limitar el movimiento de personal, puede designarse a personal exclusivo para determinadas líneas u operaciones o puede cambiarse la vestimenta al pasar de áreas de elaboración de alimento con gluten a sin gluten o emplear vestimenta de protección descartable.

d) Planificación de la producción. Se establecerá la planificación de la producción mediante un cronograma, en el cual se puede considerar las siguientes alternativas: la elaboración de ALG al inicio de la jornada, por períodos determinados (por ejemplo una semana al mes), entre otros.

Se establecerán protocolos de aprobación de la mercadería de manera que ningún producto ingrese o egrese del establecimiento sin verificar su conformidad con las especificaciones técnicas. La mercadería que se encuentre en la condición de aprobada se identificará de manera de diferenciarla de aquella que aún no posea ese estado. Es necesario establecer procedimientos para el transporte y almacenamiento de la mercadería considerando el riesgo de contaminación, estableciendo las medidas apropiadas para cada caso y los registros correspondientes en el caso que dichos procedimientos lo requieran.

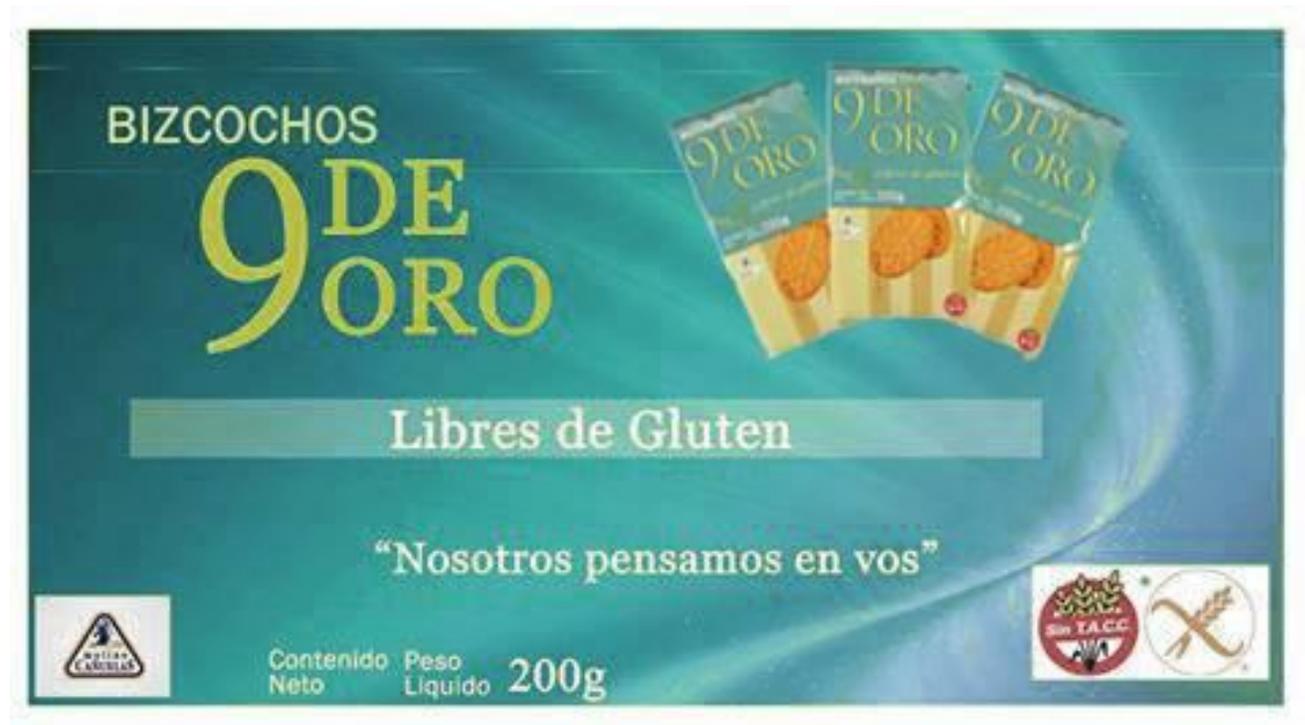
El alimento en proceso se encuentra altamente expuesto a posibles fuentes de contaminación con gluten: ambiente, equipos, utensilios, manipuladores. Las prácticas, que en estas etapas se realicen, serán diseñadas para asegurar que no exista contaminación y se validarán y verificarán con una frecuencia acorde al riesgo. La capacitación y entrenamiento del personal y su supervisión adquieren una dimensión crucial en estas fases del proceso.

Las prácticas de higiene correctamente diseñadas e implementadas, en todo el proceso de elaboración de ALG, constituyen prácticas claves para evitar la contaminación con gluten. La higiene del personal es un aspecto fundamental, debido a que sus malas prácticas pueden ser vehículo de contaminación a través de sus manos, vestimenta o por inadecuada manipulación de los alimentos. Por tal motivo es necesario aplicar diversas medidas preventivas y de control, por ejemplo:

- a) Identificación del personal: se deberá identificar que operadores están destinados a la manipulación de ALG, la capacitación recibida y su correspondiente evaluación de desempeño.
- b) Utilización de vestimenta exclusiva: en aquellos establecimientos donde se manipulen y compartan áreas para la elaboración de alimentos con gluten y sin gluten se deberá tener especial cuidado al respecto y se evaluará en cada caso particular si es conveniente cambiarse de vestimenta o utilizar mamelucos o guardapolvos de uso exclusivo o descartable.
- c) Lavado de manos frecuente: este es un importante aspecto a considerar y remarcar, debe considerarse en todos los establecimientos porque los manipuladores en los horarios de receso o refrigerio pueden entrar en contacto con productos con gluten.
- d) Conducta de las visitas: todas las personas que ingresen al establecimiento deberán ser instruidas al respecto de las prácticas de higiene en general implementadas en el establecimiento. Se deberá considerar el recorrido de las visitas para evitar que sean una fuente de contaminación.

## Comunicaciones integradas de marketing

### Banner



### Cenefas



### **Evento Lanzamiento**

Los costos de este evento están incluidos en la inversión inicial del proyecto, a continuación se detallan los mismos.

<b>Evento lanzamiento</b>	
Espacio	\$ 56.000
Agencia Blossom	\$ 30.000
Banners x4 y folletos	\$ 2000
Equipamiento técnico	\$ 10.000
Contratación de médico especialista	\$ 15000
Producto	\$ 300
Pantalla Led	\$ 16.000
<b>Total Evento</b>	<b>\$ 132.000</b>

En el concepto “espacio” se ubica el alquiler del salón del Jardín Japonés, el cual incluye sillas.

La Agencia Blossom será la contratada para la organización del evento, con dos promotoras para la recepción de los asistentes al evento.

### **Degustaciones**

La degustación será la acción promocional llevada a cabo por la compañía para el nuevo producto bizcochos “9 de oro libres de gluten”. A continuación se detallan los costos referentes a los materiales necesarios para llevar a cabo la promoción.

Serán contratadas 6 promotoras. Cada una percibirá \$600 por jornada. En total son 8 jornadas.

<b>Degustación</b>	
Stand x 3	\$ 11.400
Gastos logísticos	\$ 3.000
Promotoras	\$ 28.800
Productos	\$ 10.000
<b>Total</b>	<b>\$ 53.200</b>

## Publicidad

Para promocionar la página de Facebook creada se hará publicidad en la misma por \$280 diarios, con lo cual se estimarán entre 18 y 72 nuevos “me gusta” a la página por día. Esta acción se llevará a cabo durante 3 meses.

Además se actualizarán todas las semanas contenido, el cual también se promocionará. Cada publicación se promocionará durante 7 días para alcanzar entre 3500 y 9200. El presupuesto semanal será de \$700. Solo se promocionará un contenido a la semana relevante, pero todos los días se cargará información en la página.

Durante los siguientes cuatro años del proyecto se mantendrá la realización de una publicación promocionada durante siete días. Se renovará dicha publicación cada 7 días.

**BIZCOCHOS 9 DE ORO**  
Libres de Gluten

Comunidad

Busca publicaciones en esta página

Índice de respuesta: 0 %; tiempo de respuesta: 1 día o más  
Responde más rápido para activar la insignia

368 Me gusta 0 esta semana  
Angeles Vivot y Cristian Beltramone

Ver noticias de páginas  
Publicaciones de páginas que indicaste que te gustan en nombre de tu página

Invitar a amigos a que indiquen que les gusta la página

Promociona tu página por \$29  
Llega a más personas en Argentina

Estado Foto/video Oferta, Evento +

Escribe algo...

**Celiacos en Buenos Aires**  
25 de abril ·

ATENCIÓN CELIACOS!  
Los invitamos a formar parte de esta página y a contestar esta breve encuesta que solo tiene caracter ACADEMICO. Es para una simple investigación y ES MUY BREVE. Gracias  
<https://docs.google.com/.../1eV7EOCjTNwYVp5OR0KneKA.../viewform...>

**Bizcochos sin TACC**  
La siguiente encuesta es dedicada a personas celíacas, con el fin de recabar información relevante para la posterior comercialización de un producto apropiado para las mismas. Desde ya, queremos agradecer tu participación. Los datos que brindes serán protegidos y no serán revelados de manera pública. Marca la opción que corresponde.

## **Precio**

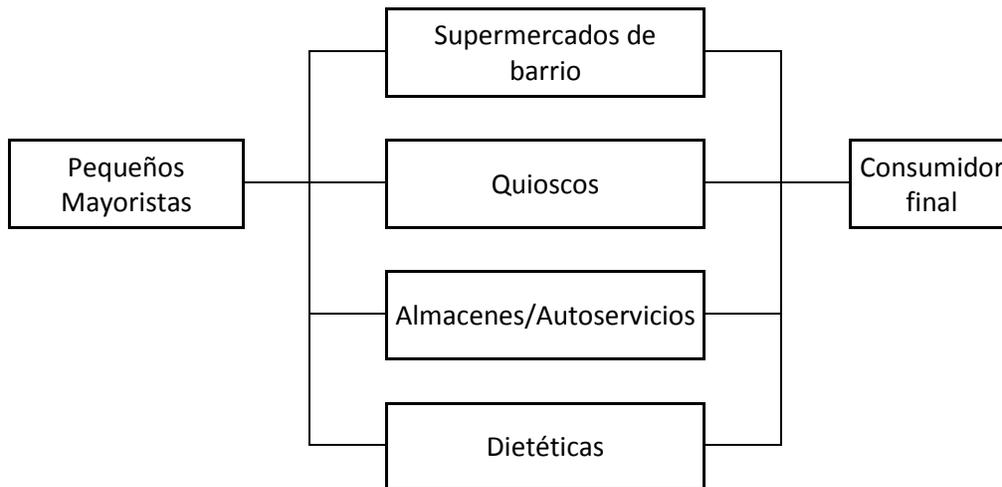
A continuación, se detalla un cuadro comparativo, de los precios medios de los productos que consideramos nuestra mayor competencia.

Podemos ver que nuestro producto tendrá el precio más bajo en relación a los demás bizcochos.

Producto	Precio medio
Galletitas Saladitas Santa Maria 100 Gr	\$ 28,00
Galletitas Marmoladas Santa Maria 200gr	\$ 28,00
Galletitas Pepas Santa Maria 200 Gr	\$ 28,00
Galletitas scons Santa Maria 200 Gr	\$ 28,00
Galletitas Chocholate Santa Maria 200 Gr	\$ 28,00
Galletitas vainilla Santa Maria 200 Gr	\$ 27,00
Galletitas limón Santa Maria 200 Gr	\$ 27,00
Bizcochos Arroz Salados Gallo 100gr	\$ 25,00
Bizcochos Torta Negra Gallo 100gr	\$ 24,99
Bizcochos Arroz Dulces Gallo 100gr	\$ 23,74
<b>Bizcochos 9 de Oro libre de gluten</b>	<b>\$ 19,00</b>
Oblea De Arroz Gallo Snacks 20gr	\$ 13,00

## Plaza

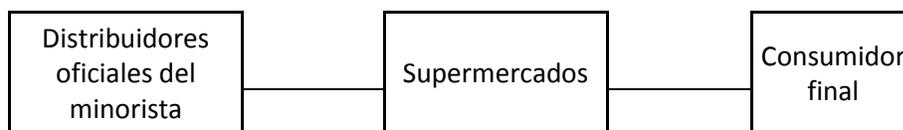
- **Canal de pequeños distribuidores:**
  - contando con una mayor presencia geográfica en el país, se encargan de distribuir el producto a quioscos, almacenes y a pequeños supermercados.



- **Canal de Grandes Mayoristas:**
  - El mismo consiste en abastecer a los principales mayoristas del país, los cuales luego se encargan de abastecer a cualquier tipo de comprador interesado en el producto.



- **Canal de cadenas de Supermercados:**
  - Refiere a las principales cadenas de supermercados del país, las cuales poseen numerosos puntos de ventas (en sus distintas versiones), este canal es exclusivo para este tipo de puntos de venta.



## Localización y ubicación de las plantas



## Número de Puntos de venta en AMBA

Puntos de venta	Cantidad
Supermercados	1280
Kioskos	9114
Almacenes	4804
Autoservicios	3444

## Trade Marketing

### Grandes supermercados

Ejemplo grafico de la exhibición del producto junto a bizcochos Santa María:

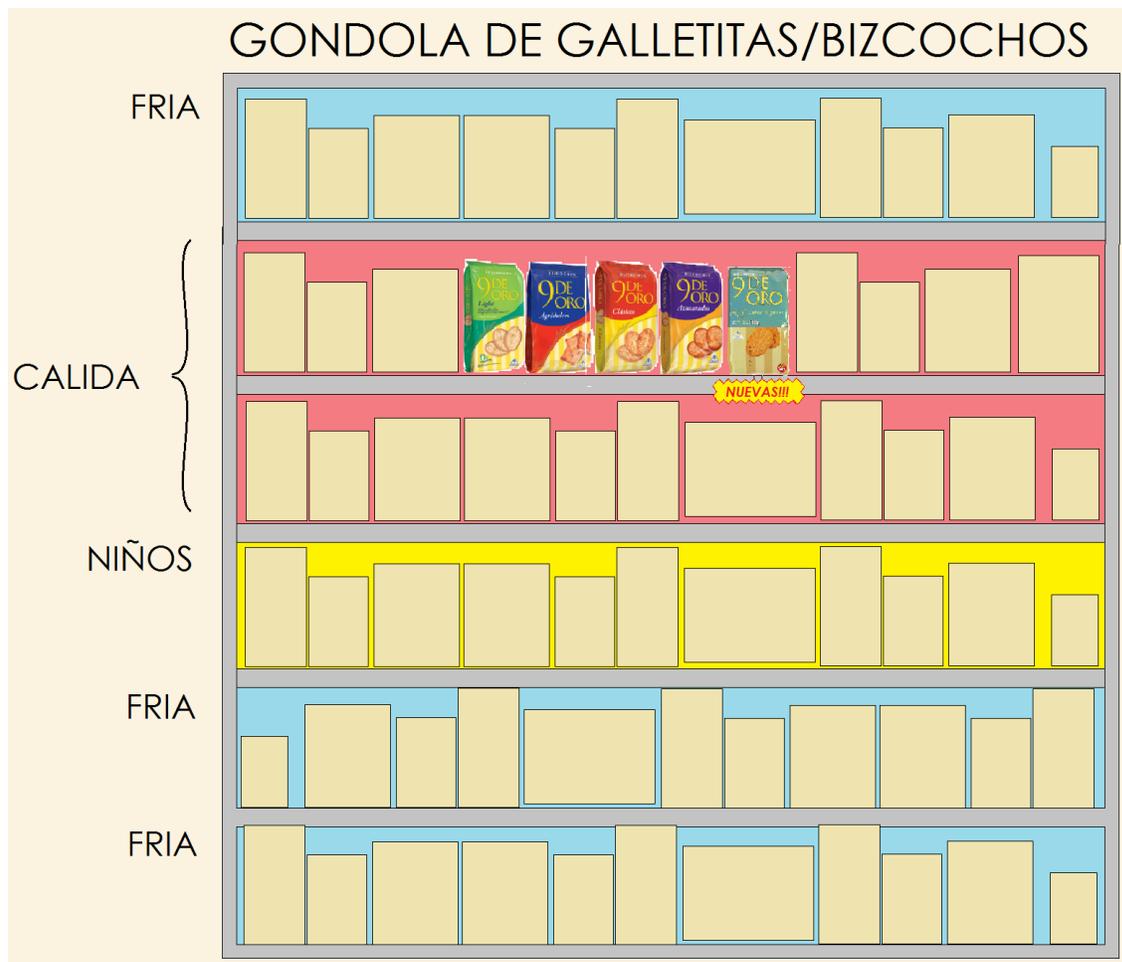


Junto a Bizcochos Gallo:



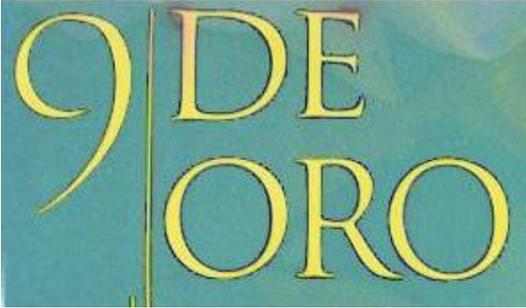
Pequeños Supermercados y Quioscos

Ejemplo de la góndola de bizcochos:



## Estrategia de Marca

### Isologo



### Packaging



		Categoría de producto	
		Existente	Nuevo
Nombre de marca	Existente		
	Nuevo		

## Análisis de factibilidad económico- financiero

Una vez hecha la primera segmentación se ajustó por el nivel de cobertura inicial, por el nivel de awareness, la intención de compra y la difusión de la innovación

Concepto	Habitantes	%	Concepto ajustado
Total AMBA	<b>12.806.866</b>	<b>100,00%</b>	Total
Rango etario (6-69)	<b>10.784.736</b>	<b>84,21%</b>	Total AMBA
Porcentaje Celíacos (1 cada 100)	<b>107.784</b>	<b>1,00%</b>	Rango etario (6-69)
Nivel Socioeconómico (75%)	<b>80.838</b>	<b>75,00%</b>	Porcentaje Celíacos (1 cada 100)
<b>VALOR FINAL</b>			<b>80.838</b>

Total 1ra Segmentación	80.838	
Cobertura en AMBA	80,00%	20
Awareness	97,00%	3
Intención de compra	64,10%	35,9
Difusión Innovación	50,00%	50
<b>Total demanda inicial ajustada</b>		<b>20105</b>

(Corresponde a escenario probable)

## **Inversión inicial**

Concepto	Monto
Evento Lanzamiento	
Espacio	\$ 56.000
Agencia Blossom	\$ 30.000
Banners x4 y folletos	\$ 2.000
Equipamiento técnico	\$ 10.000
Contratación de médico especialista	\$ 15.000
Producto	\$ 3.000
Pantalla Led	\$ 16.000
Degustación	
Stands	\$ 11.400
Gastos logísticos	\$ 3.000
Promotoras	\$ 28.800
Productos	\$ 10.000
Material POP	\$ 200.000
Anuncios en facebook (Primer mes)	\$ 10.640
Costos varios	
Reacondicionamiento en planta y mantenimiento	\$ 1.000.000
Remuneraciones y cargas sociales (Operarios y personal especializado)	\$ 170.000
Materia prima necesaria (Primeros 6 meses de producción)	\$ 13.211.628
Logística	\$ 1.000.000
Maquinaria necesaria	\$ 20.000.000
Diseño de logo	\$ 30.000
Espacio en Góndola	\$ 500.000
Muebles y útiles	\$ 150.000
<b>Total</b>	<b>\$ 36.457.468</b>

## **Costos administrativos**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Recursos Humanos						
Personal de Marketing	\$ 30.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 375.000
Ingeniero en Alimentos	\$ 35.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 455.000	\$ 455.000	\$ 455.000
Técnico en Alimentos	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 260.000	\$ 260.000	\$ 260.000
Operarios de planta	\$ 30.000	\$ 360.000	\$ 370.000	\$ 380.000	\$ 390.000	\$ 400.000
Ejecutivos de Cuenta	\$ 45.000	\$ 540.000	\$ 540.000	\$ 540.000	\$ 540.000	\$ 540.000
Comunity Manager	\$ 10.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Cargas Sociales	\$ -	\$ 652.800	\$ 656.000	\$ 681.600	\$ 684.800	\$ 688.000
SAC	\$ -	\$ 170.000	\$ 170.833	\$ 177.500	\$ 178.333	\$ 179.167
<b>Total</b>	<b>\$ 170.000</b>	<b>\$ 2.862.800</b>	<b>\$ 2.876.833</b>	<b>\$ 2.989.100</b>	<b>\$ 3.003.133</b>	<b>\$ 3.017.167</b>

A continuación el desglose de los costos administrativos en el primer año



## Costos comerciales

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Evento Lanzamiento						
Espacio	\$ 56.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agencia Blossom	\$ 30.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Banners x4 y folletos	\$ 2.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipamiento técnico	\$ 10.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Contratación de médico especialista	\$ 15.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Producto	\$ 3.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pantalla Led	\$ 16.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Degustación						
Stands	\$ 11.400	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos logísticos	\$ 3.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Promotoras	\$ 28.800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Productos	\$ 10.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Material POP	\$ 200.000	\$ 600.000	\$ 800.000	\$ 1.000.000	\$ 800.000	\$ 600.000
Anuncios en facebook	\$ 10.640	\$ 46.480	\$ 33.600	\$ 33.600	\$ 33.600	\$ 33.600
Logística (Fletes y acarreos)	\$ 1.000.000	\$ 8.300.000	\$ 8.341.500	\$ 8.341.500	\$ 8.341.500	\$ 8.341.500
<b>Total</b>	<b>\$ 1.395.840</b>	<b>\$ 8.946.480</b>	<b>\$ 9.175.100</b>	<b>\$ 9.375.100</b>	<b>\$ 9.175.100</b>	<b>\$ 8.975.100</b>

## **Costos variables contemplados para el establecimiento del precio**

Ingredientes	Proveedor	costo por kilo	costo para un uni
almidón de maíz	externo	\$ 15,40	\$ 1,54
harina de arroz	externo	\$ 33,00	\$ 1,15
azucar	externo	\$ 9,62	\$ 0,96
aceite girasol alto oleico	molinos	\$ 3,00	\$ 0,15
huevo	externo	\$ 20,00	\$ 1,70
sal	externo	\$ 12,00	\$ 0,20
agentes leudantes (bicarbonato de sodio – bicarbonato de amonio – fosfato monocalcico)	externo	\$ 0,30	\$ 0,01
estabilizantes (goma guar – goma xantica )	externo	\$ 60,00	\$ 1,50
<b>Total</b>			<b>\$ 7,21</b>

Gastos	
Concepto	Monto
Energía eléctrica gas y teléfono	\$ 3.000.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 3.000.000,00</b>

(Según balance)

## **Ajustes de la demanda**

Los ajustes realizados a la demanda inicial son por grado de cobertura, de acuerdo a la competencia, el conocimiento de la marca, la difusión de la innovación y la intención de compra. A continuación su detalle:

### **Cobertura**

En el escenario probable se estimó una cobertura del 80% durante los primeros 6 meses y los siguientes seis meses un incremento del 5%. En los cuatro años posteriores se establece un logro de cobertura del 90%. Estos valores se han determinado teniendo en cuenta la fuerte presencia de nuestra línea de productos en los puntos de venta en zona AMBA. Contamos con presencia en supermercados, kioscos, almacenes y autoservicios.

Escuchamos las necesidades del target objetivo a través de la realización de 400 encuestas. El 61,5% de los encuestados prefiere conseguir el producto en quioscos, seguido por 59.8% en supermercados. Es una realidad que los celíacos tienen reducidos sus alternativas para obtener productos aptos. La mayoría de los productos solo pueden conseguirlos en dietéticas. Por tal

motivo nuestro objetivo es contar con presencia en los puntos de venta usuales por nuestra marca.

En el escenario optimista esperamos cubrir un 85% de entrada en el primer semestre del año y un 90% en el segundo semestre. En los siguientes dos años se mantendrá una cobertura del 90% y en el tercer y cuarto año del proyecto se estima con viento a favor una cobertura del 95%, esto representa 17710 puntos cubiertos.

En el escenario pesimista la cobertura se ajustó de igual manera que en el escenario optimista.

Total de puntos de venta en AMBA

Puntos de venta	Cantidad
Supermercados	1280
Kioskos	9114
Almacenes	4804
Autoservicios	3444

### **Competencia**

Respecto a la competencia tenemos en claro nuestras ventajas por sobre los productos competidores. Por un lado, el respaldo de la marca "9 de oro", no solo por su amplio conocimiento en el target objetivo sino además por la imagen de buena calidad. (El 77% de los encuestados está de acuerdo con esta afirmación) Por otra parte nuestro precio a la venta por debajo de la media del de los productos de la competencia. En síntesis estos atributos mencionados nos fortalecen frente a la competencia a fin de evitar pérdida de share.

En el escenario normal, durante los primeros 3 meses no se contempla ninguna acción de contra ataque por parte de la competencia. Los siguientes 3 meses una pérdida del 2%, el segundo semestre esta pérdida se incrementará 1%. En los próximos dos años se estableció un ajuste total del 4 % y en los últimos dos años del proyecto 5%

En el escenario optimista, no se espera ninguna acción que afecte nuestra demanda por parte de la competencia durante el primer semestre. En el segundo semestre se estima un ajuste del 2%. En el segundo año un 3 %, en el tercer año un 4 % y en los últimos dos años del proyecto un 5 %

En el escenario pesimista se estiman medidas tomadas por la competencia, que nos afecten a partir de los tres meses del lanzamiento del producto. Durante los primeros tres meses un 3% de pérdida de share y en el segundo semestre un 5%. Entre el segundo y cuarto año se estima un aumento de la pérdida del share en 2% cada año. Finalmente en el último año del proyecto un ajuste total del 15%.

### **Awareness**

El análisis efectuado sobre las 400 encuestas arrojó un 97% de conocimiento de la marca. Aplicando el plan de comunicación diseñado se estima en los tres escenarios el mismo ajuste. A partir de los tres meses iniciado el plan, un incremento del 1 % en el awareness hasta llegar al segundo año del proyecto. A partir del segundo año se espera alcanzar un awareness del 99%, el cual se mantendrá en los siguientes años hasta finalizar el proyecto.

### **Difusión de la innovación**

Se estima 2,5 de innovadores, 13,5 primeros seguidores y 34 de mayoría precoz en los primeros tres meses donde se promocionará más intensamente la novedad. Por tal motivo se comienza aplicando un 50%. Luego de los tres meses hasta alcanzar el segundo año del proyecto se espera ampliar un 34% más, apalancados por la presencia de los productos en puntos de venta y material pop como también por el plan de comunicación en redes sociales.

En el segundo, tercer y cuarto año un 90% de la difusión y en quinto año del proyecto un 95%.

En los tres escenarios se aplicó el mismo ajuste dado que la difusión de la innovación depende, en primer instancia, del plan de comunicación y acciones de trade marketing llevadas a cabo por la compañía

### **Intención de compra**

En los tres escenarios se arribó a un 64.10 % de intención de compra basándonos en el resultado del análisis realizado a las 400 encuestas. Esto se obtuvo en base a la intención de compra

## Escenario probable: Ajuste de la demanda

Ajustes	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobertura	80%	80%	80%	80%	80%	80%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%
Ajuste por Competencia	0%	0%	0%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	5%
Avareness	97%	97%	97,00%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	99,00%	99,00%	99,00%	99,00%
Difusión de la Innovación	50,00%	50,00%	50,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	90%	90%	95%
Intención de compra	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%
Demanda Ajustada	20105	20105	20105	34125	34125	34125	35888	35888	35888	35888	35888	35888	40293	40293	39873	42088

## Pronóstico de ventas- Escenario Probable

En base al cálculo de la demanda, se presenta a continuación el pronóstico de ventas del **escenario probable**, el mismo cuenta con el año 1 en detalle (mensual) y los años 2, 3, 4 y 5:

Total pronóstico de ventas en facturación anual en pesos	
Año 1	\$ 50.337.192
Año 2	\$ 66.145.025
Año 3	\$ 66.145.025
Año 4	\$ 65.456.014
Año 5	\$ 69.092.460

Tasa de frecuencia:

- Con respecto a la frecuencia de consumo, la opción más popular fue “más de 1 vez por día” con el 62%, seguido por “una vez por día” con el 26%.
- Se estiman 3 paquetes por semana, dado que el público objetivo consume el producto en el trabajo, en ambientes educativos y en sus hogares.

Frecuencia de compra mensual	12
Agosto: dos semanas	6

A continuación el desglose del primer año del proyecto:



## Cash Flow – Escenario probable

VAN	\$ 435.261,62
TIR	30%
PAYBACK	2 años y 4 meses
Tasa de corte (PF Bco. Nación)	0,29

Se utiliza como tasa de corte Plazo fijo a 30 días Bco. Nación

## Cash flow anual

CASH FLOW ANUAL						
AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVIDADES OPERATIVAS</b>						
<b>COBRANZAS</b>						
INGRESOS POR VENTA	\$ -	\$ 50.337.192	\$ 66.145.025	\$ 66.145.025	\$ 65.456.014	\$ 69.092.460
CREDITO POR VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PAGOS</b>						
CIM	\$ -395.840	\$ -646.480	\$ -833.600	\$ -1.033.600	\$ -833.600	\$ -633.600
COMPRAS MATERIA PRIMA PROYECTADOS	\$ -13.211.628	\$ -18.637.685	\$ -41.851.234	\$ -41.851.234	\$ -41.415.283	\$ -43.716.133
PAGOS PROYECTADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS LOGISTICOS	\$ -1.000.000	\$ -8.300.000	\$ -8.341.500	\$ -8.341.500	\$ -8.341.500	\$ -8.341.500
<b>PERSONAL</b>						
REMUNERACIONES Y CARGOS SOCIALES PROYECTADOS	\$ -170.000	\$ -2.692.800	\$ -2.706.000	\$ -2.811.600	\$ -2.824.800	\$ -2.838.000
SAC PROYECTADO	\$ -	\$ -170.000	\$ -170.833	\$ -177.500	\$ -178.333	\$ -179.167
RESTO DE GS EROGABLES	\$ -1.150.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FEO</b>	\$ -15.927.468	\$ 19.890.227	\$ 12.241.858	\$ 11.929.591	\$ 11.862.498	\$ 13.384.060
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>						
COMPRA DE BIENES DE USO	\$ -20.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO NETO</b>	\$ -35.927.468	\$ 19.890.227	\$ 12.241.858	\$ 11.929.591	\$ 11.862.498	\$ 13.384.060

## Cash flow desglosado primer año



## Estado de resultados- Escenario probable

Estado de resultados año 1 a 5	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		\$ 50.337.192	\$ 66.145.025	\$ 66.145.025	\$ 65.456.014	\$ 69.092.460
CMV		\$ -31.849.312	\$ -41.851.233	\$ -41.851.233	\$ -41.415.283	\$ -43.716.132
RDO BRUTO		\$ 18.487.880	\$ 24.293.792	\$ 24.293.792	\$ 24.040.731	\$ 25.376.328
COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN		\$ -8.946.480	\$ -9.175.100	\$ -9.375.100	\$ -9.175.100	\$ -8.975.100
COSTOS DE ADMINISTRACIÓN		\$ -2.862.800	\$ -2.876.833	\$ -2.989.100	\$ -3.003.133	\$ -3.017.167
RDO NETO		\$ 6.678.600	\$ 12.241.858	\$ 11.929.592	\$ 11.862.498	\$ 13.334.061

A continuación el detalle del estado de resultados durante el primer año :



## **Escenario OPTIMISTA**

### **Demanda ajustada optimista**

Total 1ra Segmentación	80.838	
Cobertura en AMBA	85,00%	15
Awareness	97,00%	3
Intención de compra	64,10%	35,9
Difusión Innovación	50,00%	50
<b>Total demanda inicial ajustada</b>		<b>21362</b>

Se presenta el detalle de los ajustes realizados a continuación:

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobertura	85%	85%	85%	85%	85%	85%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90,0%	90,0%	90,0%	95,0%
Ajuste por Competencia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	4%	4%	5%
Awareness	97%	97%	97,00%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	99,00%	99,00%	99,00%	99,00%
Difusión de la Innovación	50,00%	50,00%	50,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	90%	90%	90%	95%
Intención de compra	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%
<b>Demanda Ajustada</b>	<b>21362</b>	<b>21362</b>	<b>21362</b>	<b>36258</b>	<b>36258</b>	<b>36258</b>	<b>37622</b>	<b>37622</b>	<b>37622</b>	<b>37622</b>	<b>37622</b>	<b>37622</b>	<b>40306</b>	<b>39890</b>	<b>41668</b>	<b>43982</b>

## Pronóstico de ventas- Escenario optimista

### Año 1 detallado:

Período	Merado	Merado Penetrado	Frecuencia	Merado por frecuencia en unidades	Precio	Total ventas en pesos
ago-15	80838	21362	6	128170	11,4	\$ 1.461.135
sep-15	80838	21362	12	256339	11,4	\$ 2.922.270
oct-16	80838	21362	12	256339	11,4	\$ 2.922.270
nov-16	80838	36258	12	435090	11,4	\$ 4.960.026
dic-16	80838	36258	12	435090	11,4	\$ 4.960.026
ene-17	80838	36258	12	435090	11,4	\$ 4.960.026
feb-17	80838	37622	12	451470	11,4	\$ 5.146.757
mar-17	80838	37622	12	451470	11,4	\$ 5.146.757
abr-17	80838	37622	12	451470	11,4	\$ 5.146.757
may-17	80838	37622	12	451470	11,4	\$ 5.146.757
jun-17	80838	37622	12	451470	11,4	\$ 5.146.757
jul-17	80838	37622	12	451470	11,4	\$ 5.146.757
Año 2	80838	40306	144	5804008	11,4	\$ 66.165.695
Año 3	80838	39890	144	5744173	11,4	\$ 65.483.575
Año 4	80838	41668	144	6000135	11,4	\$ 68.401.535
Año 5	80838	43982	144	6333475	11,4	\$ 72.201.620

### Detalle de los 5 años del proyecto:

Total pronóstico de ventas en facturación anual en pesos	
Año 1	\$ 53.066.294
Año 2	\$ 66.165.695
Año 3	\$ 65.483.575
Año 4	\$ 68.401.535
Año 5	\$ 72.201.620

## Cash flow Optimista

VAN	\$ 1.628.364,73
TIR	32%
PAYBACK	2 años y 3 meses
Tasa de corte (PF Bco. Nación)	0,29

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVIDADES OPERATIVAS</b>						
<b>COBRANZAS</b>						
INGRESOS POR VENTA	\$ -	\$ 53.066.294	\$ 66.165.695	\$ 65.483.575	\$ 68.401.535	\$ 72.201.620
CREDITO POR VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PAGOS</b>						
CIM	\$ -395.840	\$ -646.480	\$ -833.600	\$ -1.033.600	\$ -833.600	\$ -633.600
COMPRAS MATERIA PRIMA PROYECTADOS	\$ -14.037.355	\$ -19.538.714	\$ -41.864.312	\$ -41.432.721	\$ -43.278.971	\$ -45.683.359
PAGOS PROYECTADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS LOGISTICOS	\$ -1.000.000	\$ -8.300.000	\$ -8.341.500	\$ -8.341.500	\$ -8.341.500	\$ -8.341.500
<b>PERSONAL</b>						
REMUNERACIONES Y CARGOS SOCIALES PROYECTADOS	\$ -170.000	\$ -2.692.800	\$ -2.706.000	\$ -2.811.600	\$ -2.824.800	\$ -2.838.000
SAC PROYECTADO	\$ -	\$ -170.000	\$ -170.833	\$ -177.500	\$ -178.333	\$ -179.167
RESTO DE GS EROGABLES	\$ -1.150.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FEO</b>	\$ -16.753.195	\$ 21.718.300	\$ 12.249.450	\$ 11.686.653	\$ 12.944.330	\$ 14.525.995
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>						
COMPRA DE BIENES DE USO	\$ -20.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO NETO</b>	\$ -36.753.195	\$ 21.718.300	\$ 12.249.450	\$ 11.686.653	\$ 12.944.330	\$ 14.525.995

## Detalle del primer año del proyecto a continuación



## Estado de resultados del Escenario Optimista

Estado de resultados año 1 a 5						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		\$ 53.066.294	\$ 66.165.695	\$ 65.483.575	\$ 68.401.535	\$ 72.201.620
CMV		\$ -33.576.069	\$ -41.864.312	\$ -41.432.721	\$ -43.278.971	\$ -45.633.358
RDO BRUTO		\$ 19.490.225	\$ 24.301.384	\$ 24.050.854	\$ 25.122.564	\$ 26.518.262
COSTCS DE COMERCIALIZACIÓN		\$ -8.946.480	\$ -9.175.100	\$ -9.375.100	\$ -9.175.100	\$ -8.975.100
COSTCS DE ADMINISTRACIÓN		\$ -2.862.800	\$ -2.876.833	\$ -2.989.100	\$ -3.003.133	\$ -3.017.167
RDO NETO	\$ -	\$ 7.680.945	\$ 12.249.450	\$ 11.686.654	\$ 12.944.331	\$ 14.525.996

Desglose del primer año:



## Punto de equilibrio

Pto de equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	3.910.943,40	3.594.920,79	3.669.500,84	3.625.085,58	3.580.670,33
Pesos	\$ 44.584.755	\$ 40.982.097	\$ 41.832.310	\$ 41.325.976	\$ 40.819.642

Se utilizaron los siguientes datos para arribar a los puntos de equilibrio año a año:

Precio unitario	\$ 11,40
Cvu	\$ 7,21
Margen de contr.	\$ 4,19

Costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos admin.	\$ 3.032.800	\$ 2.876.833	\$ 2.989.100	\$ 3.003.133	\$ 3.017.167
Cim	\$ 1.042.320	\$ 833.600	\$ 1.033.600	\$ 833.600	\$ 633.600
Costos de energía	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Costos Logísticos	\$ 9.300.000	\$ 8.341.500	\$ 8.341.500	\$ 8.341.500	\$ 8.341.500
Total	\$ 16.375.120	\$ 15.051.933	\$ 15.364.200	\$ 15.178.233	\$ 14.992.267

## **Escenario Pesimista**

### **Demanda ajustada**

Total 1ra Segmentación	80.838	
Cobertura en AMBA	80,00%	20
Awareness	97,00%	3
Intención de compra	64,10%	35,9
Difusión Innovación	50,00%	50
<b>Total demanda inicial ajustada</b>		<b>20105</b>

Se presenta el detalle de los ajustes realizados:

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobertura	80%	80%	80%	80%	80%	80%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	90,0%	90,0%	95,0%	95,0%
Ajuste por Competencia	0%	0%	0%	3%	3%	3%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	7%	9%	11%	15%
Awareness	97%	97%	97,00%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	99,00%	99,00%	99,00%	99,00%
Difusión de la Innovación	50,00%	50,00%	50,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	90%	90%	90%	95%
Intención de compra	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%	64,10%
<b>Demanda Ajustada</b>	<b>20105</b>	<b>20105</b>	<b>20105</b>	<b>34125</b>	<b>34125</b>	<b>34125</b>	<b>34445</b>	<b>34445</b>	<b>34445</b>	<b>34445</b>	<b>34445</b>	<b>34445</b>	<b>38644</b>	<b>37812</b>	<b>39036</b>	<b>39353</b>

## Pronóstico de ventas de escenario Pesimista

Período	Segmento alcanzado	Precio	Total ventas en pesos
ago-16	325912	11,4	\$ 3.715.396
sep-16	325912	11,4	\$ 3.715.396
oct-16	325912	11,4	\$ 3.715.396
nov-16	325912	11,4	\$ 3.715.396
dic-16	325912	11,4	\$ 3.715.396
ene-17	325912	11,4	\$ 3.715.396
feb-17	325912	11,4	\$ 3.715.396
mar-17	325912	11,4	\$ 3.715.396
abr-17	325912	11,4	\$ 3.715.396
may-17	325912	11,4	\$ 3.715.396
jun-17	325912	11,4	\$ 3.715.396
jul-17	325912	11,4	\$ 3.715.396
Año 2	3594921	11,4	\$ 40.982.097
Año 3	3669501	11,4	\$ 41.832.310
Año 4	3625086	11,4	\$ 41.325.976
Año 5	3580670	11,4	\$ 40.819.642

Total pronóstico de ventas en facturación anual en pesos			
Año 1	\$	44.584.755	
Año 2	\$	40.982.097	
Año 3	\$	41.832.310	
Año 4	\$	41.325.976	
Año 5	\$	40.819.642	

## Cash flow en escenario Pesimista

VAN	\$ -17.223.874,32
TIR	-8%
PAYBACK	No se recupera la inversión cumplidos los 5 años
Tasa de corte	0,29

CASH FLOW ANUAL						
AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVIDADES OPERATIVAS</b>						
<b>COBRANZAS</b>						
INGRESOS POR VENTA	\$ -	\$ 44.584.755	\$ 40.982.097	\$ 41.832.310	\$ 41.325.976	\$ 40.819.642
CREDITO POR VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PAGOS</b>						
CIM	\$ -395.840	\$ -646.480	\$ -833.600	\$ -1.033.600	\$ -833.600	\$ -633.600
COMPRAS MATERIA PRIMA PROYECTADOS	\$ -14.104.817	\$ -14.104.817	\$ -25.930.164	\$ -26.468.110	\$ -26.147.742	\$ -25.827.375
PAGOS PROYECTADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS LOGISTICOS	\$ -1.000.000	\$ -8.300.000	\$ -8.341.500	\$ -8.341.500	\$ -8.341.500	\$ -8.341.500
<b>PERSONAL</b>						
REMUNERACIONES Y CARGOS SOCIALES PROYECTADOS	\$ -170.000	\$ -2.692.800	\$ -2.706.000	\$ -2.811.600	\$ -2.824.800	\$ -2.838.000
SAC PROYECTADO	\$ -	\$ -170.000	\$ -170.833	\$ -177.500	\$ -178.333	\$ -179.167
RESTO DE GS EROGABLES	\$ -1.150.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FEO</b>	\$ -16.820.657	\$ 18.670.657	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>						
COMPRA DE BIENES DE USO	\$ -20.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO NETO</b>	\$ -36.820.657	\$ 18.670.657	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000

El detalle del primer año:



## Estado de resultados en el escenario Pesimista

Estado de resultados año 1 a 5						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		\$ 44.584.755	\$ 40.982.097	\$ 41.832.310	\$ 41.325.976	\$ 40.819.642
CMV		\$ -28.209.635	\$ -25.930.164	\$ -26.468.110	\$ -26.147.742	\$ -25.827.375
RDO BRUTO		\$ 16.375.120	\$ 15.051.933	\$ 15.364.200	\$ 15.178.233	\$ 14.992.267
COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN		\$ -8.946.480	\$ -9.175.100	\$ -9.375.100	\$ -9.175.100	\$ -8.975.100
COSTOS DE ADMINISTRACIÓN		\$ -2.862.800	\$ -2.876.833	\$ -2.989.100	\$ -3.003.133	\$ -3.017.167
RDO NETO	\$ -	\$ 4.565.840	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000

En el siguiente cuadro se desglosa los doce meses del primer año del proyecto



## **Tablero de control**

Indicadores	Descripción	Medición	Alarma		
			Verde	Amarillo	Rojo
DISTRIBUCIÓN					
Tiempo de entrega promedio	Tiempo de entrega en días	Mensual	/15 días o menos	/entre 20 y 25 días	/más de 25 días
Cobertura	Cobertura en PDV real vs Pretendida	Mensual	>=0%	Entre -10% y -1%	<-10%
Indicador de Investigación					
Tasa de recompra	Índice de recompra por parte del consumidor	Mensual	12 paquetes en el mes o más	8 paquetes en el mes o más	Menos de 8 paquetes en el mes
Tasa de evocación de la marca	Índice de evocación de la marca en el rubro	Semestral	>= 70 %	Entre 40% y 70%	<40%
Conocimiento de la marca	Basado en encuestas: porcentaje de conocimiento de la marca	Anual	>99%	Entre 97% y 99%	<97%
Posición actual ranking según empresas líderes	Posición que ocupa según nivel de ventas	Semestral	Entre 1 y 2	Entre 3 y 5	>5
Indicadores de EFICIENCIA FINANCIERA					
Cash Flow	Comparación entre real y objetivo	Trimestral	>0%	Entre -10% y -1%	<-10%
Ventas	Comparación entre real y objetivo	Mensual	>0%	Entre -10% y -1%	<-10%
Liquidez	En qué grado los activos realizables de corto plazo cubren las obligaciones de corto plazo	Anual	>1	=1	<1
Indicadores de RENTABILIDAD					
RIT	Rentabilidad de la Inversión total	Anual	>30%	Entre 30% y 20%	<20%





Medios y anuncios																														TOTAL DE	Total costo	Descuento	Total costo																												
Canal	Medios	Coste	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	TOTAL DE	Total costo	Descuento	Total costo																											
Internet y redes	Facebook	unidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	AVISOS	bruto	0	2800																											
		700,00																												4	2800		2800																												
Medios y anuncios																																																													
Canal	Medios	Coste	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	TOTAL DE	Total costo	Descuento	Total costo																											
Internet y redes	Facebook	unidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	AVISOS	bruto	0	2800																									
		700,00																														4	2800		2800																										
Medios y anuncios																																																													
Canal	Medios	Coste	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	D	TOTAL DE	Total costo	Descuento	Total costo																									
Internet y redes	Facebook	unidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	AVISOS	bruto	0	2800																									
		700,00																															4	2800		2800																									

Medios y anuncios																															DESCUENTO		TOTAL COSTO													
Canal	Medios	Coste anuncio/Pie	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	TOTAL DE AVISOS	Total costo bruto	Descuento	Total costo neto			
Internet y redes	Facebook	700,00	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	4	2800	0	2800
MAYO																																														
Medios y anuncios																															DESCUENTO		TOTAL COSTO													
Canal	Medios	Coste anuncio/Pie	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	TOTAL DE AVISOS	Total costo bruto	Descuento	Total costo neto			
Internet y redes	Facebook	700,00	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	4	2800	0	2800
JUNIO																																														
Medios y anuncios																															DESCUENTO		TOTAL COSTO													
Canal	Medios	Coste anuncio/Pie	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	TOTAL DE AVISOS	Total costo bruto	Descuento	Total costo neto			
Internet y redes	Facebook	700,00	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	4	2800	0	2800
JULIO																																														
Medios y anuncios																															DESCUENTO		TOTAL COSTO													
Canal	Medios	Coste anuncio/Pie	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	TOTAL DE AVISOS	Total costo bruto	Descuento	Total costo neto			
Internet y redes	Facebook	700,00	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	4	2800	0	2800