

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL EN COMERCIALIZACIÓN



Empresa: TANTO S.R.L

Turno: Noche

Aula: 104

Profesoras: MALTAGLIATTI, Nancy Maricel

BUCCIARELLI, Mariela Carmen Paola

Integrantes: MANFREDI, Emilia Alejandra (1043991)

PALETTA, Agustina Valeria (1044959)

RUIZ, Maria Laura (1049744)

Tabla de contenido del cuerpo principal

1. Resumen ejecutivo	4
2. La Empresa	7
3. Problema.....	7
4. Conclusiones del Macroentorno.....	7
5. Conclusiones del Microentorno.....	8
6. Ventaja Competitiva	9
7. Planteo de Estrategias	10
8. Estrategia de posicionamiento	10
9. Oportunidad detectada y Solución detectada.....	13
10. Objetivos del Proyecto	13
11. Planteo de investigación de mercados cualitativa	14
12. Segmento de negocio atractivo	15
13. Comportamiento de compra y consumo	16
14. Planteo de Insights.....	18
15. Planteo de investigación de mercados cuantitativa.....	19
16. Marketing mix.....	20
17. Estrategia de marca y mensaje	22
18. Plan de comunicación.....	23
19. Análisis Financiero	24
20. Tablero de control.....	26
21. Anexos.....	32
21.1 Matriz Pest	32
21.1.1 Criterios Político Legales	32
21.1.2 Criterios Económicos.....	35
21.1.3 Criterios Socio Culturales	37
21.1.4 Criterios Tecnológicos	40
21.1.5 Resultados Matriz Pest.....	41
21.2 Matriz Porter	42
21.2.1 Poder de negociación de los compradores.....	42
21.2.2 Poder de negociación de los proveedores	43
21.2.3 Amenaza de nuevos entrantes.....	44
21.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	45

21.2.5 Rivalidad entre competidores	46
21.2.6 Resultados Matriz Porter	47
21.3 Matriz FODA Propio.....	49
21.3.1 IFAS.....	49
21.3.2 EFAS.....	50
21.3.3 Resultado FODA	52
21.4 FODA Principal Competidor Baggio.....	52
21.4.1 IFAS.....	52
21.4.2 EFAS.....	53
21.5 FODA Estratégico.....	55
21.6 Matriz PEYEA.....	56
21.6.1 Fuerza Financiera	56
21.6.2 Análisis Macroentorno	56
21.6.3 Análisis Microentorno	57
21.6.4 Resultados PEYEA.....	57
21.7 Matriz BCG	59
21.7.1 Ubicación del dulce de leche.....	59
21.7.2 Análisis de la cartera de negocios	60
21.8 Matriz Mc Kinsey	62
21.8.1 Atractivo de la industria	62
21.8.2 Perfil competitivo	64
21.8.3 Resultados	65
21.9 Cascada de la demanda	67
21.10 Comportamiento del consumidor.....	68
21.10.1 Pirámide de Maslow.....	68
21.10.2 Segmentación Vincular.....	69
21.10.3 VALS2.....	70
21.11 Investigación Cualitativa	71
21.11.1 Introducción	71
21.11.2 Problema de Marketing	71
21.11.3 Problema de investigación	71
21.11.4 Objetivo General	71
21.11.5 Objetivos Específicos.....	71
21.11.6 Listado de interrogantes	72
21.11.7 Metodología utilizada	72
21.11.8 Tarea de campo.....	73
21.11.9 Resultados obtenidos.....	75
21.11.10 Hallazgos y Limitaciones.....	75
21.11.11 Conclusión	76
21.11.12 Guía de pautas	78
21.11.13 Desgrabación de entrevistas	80
21.11.14 Grilla Conceptual.....	93
21.12 Demanda con ajuste	94
21.13 Investigación cuantitativa	97

21.13.1	Introducción	97
21.13.2	Problema de marketing.....	97
21.13.3	Problema de investigación	98
21.13.4	Objetivos	98
21.13.5	Objetivos Específicos.....	98
21.13.6	Hipótesis.....	98
21.13.7	Listado de interrogantes	100
21.13.8	Ficha Metodológica	101
21.13.9	Muestreo	101
21.13.10	Tarea de Campo	102
21.13.12	Resultados Obtenidos	104
21.13.13	Limitaciones	109
21.13.15	Recomendaciones	114
21.13.16	Cuestionario en Blanco	115
21.14	Marketing mix	123
21.14.1	Producto.....	123
21.14.2	Precio.....	129
21.14.3	Plaza	134
21.14.4	Publicidad (Comunicaciones Integradas de Marketing).....	136
21.14.4.4	Planilla de Medios	145
21.15	Pronóstico de ventas.....	155
21.15.1	Escenarios de los Pronósticos de Venta	160
21.16	Cashflow proyectado	162
21.17	Ventas de equilibrio.....	165
21.18	Cuadro de gastos	166
21.18.1	Gastos de administración.....	166
21.18.2	Gastos de producción.....	168
22.	Fuentes Bibliográficas.....	172

1. Resumen ejecutivo

Tanto S.R.L es una empresa nacional dedicada a la producción y comercialización de insumos lácteos. Se encuentra ante la oportunidad de investigar el segmento de intolerantes a la lactosa y veganos con el fin de lanzar al mercado un producto adecuado para ellos.

Macroeconómicamente, la empresa se encuentra en una situación favorable. Si bien políticamente hay restricciones, cuenta con una amplia experiencia en el rubro. La apertura de las importaciones perjudica la producción local del dulce de leche elaborado a partir de leche de almendras ya que los consumidores podrían sentirse atraídos por las grandes cadenas que importan productos internacionales. La ley de financiamiento para emprendedores promovida por la agrupación ASEA es beneficiosa para Tanto S.R.L, ya que al ser una empresa sustentable tiene como objetivo generar un impacto positivo en la sociedad. En 2016 se registró una inflación superior al 40%, una suba en la tasa de desempleo, y una caída del salario real de entre un 6% y 7%. Como consecuencia, la producción y el consumo de insumos lácteos disminuyó del 55% al 47%. Se observa un descenso del 3,53% en la producción del dulce de leche. También se observó que el 48% de los jóvenes están reduciendo drásticamente el consumo de alimentos derivados de animales y un creciente aumento de la demanda de productos orgánicos.

Cabe destacar que el gasto en Investigación y Desarrollo en la Argentina ha aumentado de 0,42% a 0,61% en los últimos 20 años. Esto posibilita la evolución de nuevas tecnologías reduciendo los costos productivos, aumentando la eficiencia de los procesos y disminuyendo tiempos de elaboración.

Con respecto a la participación de mercado, las grandes empresas como La Serenísima cuenta con el 69,15%, Tanto S.R.L con el 5,98%, y, su principal competidor, Baggio (en dulce de leche) con el 5,32%

En términos microeconómicos, en Argentina es casi nula la presencia de fabricantes de leche de almendras, razón por la cual los proveedores cuentan con un gran poder de negociación. Los consumidores de productos orgánicos son conscientes y poseen alto grado de información, lo que los vuelve exigentes a la hora de elegir los productos que van a consumir.

Al tratarse de un nicho rentable y poco atendido, existe el riesgo de que grandes empresas locales e internacionales perciban el potencial del mismo, y decidan ingresar a este segmento debilitando la posición de Tanto S.R.L en el mercado.

Tanto S.R.L se encuentra en una posición favorable considerando el análisis del macroentorno y desfavorable si se observa el microentorno. El dulce de leche de la

empresa posee una alta participación relativa en el mercado y una alta tasa de crecimiento. Se deberá poner en marcha una estrategia de marketing conservadora para mantener su participación en el mercado consolidando sus operaciones y reforzando sus productos y mercados. Se le recomienda el desarrollo de un nuevo producto y la diversificación, a partir del lanzamiento del dulce de leche sin lactosa elaborado a base de leche de almendras. Para ello, deberá crear una nueva marca que se adapte a las necesidades de los veganos e intolerantes a la lactosa. El nombre de la nueva marca será Estilo Vegano.

Tanto S.R.L cuenta con una ventaja competitiva en know how que le permite mejorar y optimizar sus procesos productivos.

Los objetivos que la empresa desea lograr son:

- Dar a conocer el producto en el 45% de la población de veganos e intolerantes a la lactosa en CABA y Buenos Aires en un año.
- Abarcar el 25% de la totalidad de los canales de comercialización en los primeros 6 meses.
- Alcanzar un 10% de las ventas del mercado de intolerantes a la lactosa y veganos en el primer año.
- Lograr un índice de recompra del 10% de los clientes en los primeros 18 meses.

La estimación final de la demanda potencial obtenida a partir del método de cascada de segmentación fue de 1.316.489 personas que cumplen los requisitos para formar parte del segmento objetivo.

Respecto al comportamiento del consumidor, el segmento de veganos y de intolerantes a la lactosa se encuentra en constante crecimiento en el mercado local, pero a su vez las personas que conforman este segmento reconocen que la oferta de productos deslactosados, orgánicos, saludables y que no deriven de animales es escasa. Estos consumidores son considerados creyentes porque sus creencias son el patrón que guía sus acciones y opiniones y, además, se involucran activamente en el proceso de decisión de compra porque le dan mucha importancia al tipo de productos que consumen.

Respecto a los Insights obtenidos a partir de las entrevistas a los Heavy Users, se destacaron aquellos relacionados con la dificultad de obtención de estos productos, sus elevados precios, la reducida oferta en el mercado local y el crecimiento exponencial del segmento vegano, el cual consideraron que se ha transformado en una nueva moda.

A partir de una investigación cuantitativa realizada, se concluyó que el segmento

target del producto Estilo Vegano es de mujeres con edades de 18 - 25 años y 26 - 35 años, veganas, con un alto nivel educativo, consumidoras de productos orgánicos y cuyos ingresos se encuentran en el rango de 15 a 21 mil pesos.

Con respecto al producto, el nuevo dulce de leche Estilo Vegano se ubicara en un nivel aumentado ya que ofrecerá beneficios adicionales relacionados a la característica innovadora que le aporta su producción a base de leche de almendras. El mismo es un producto altamente valorado por los consumidores pero no ofrecido por el mercado local. Con el lanzamiento del nuevo producto se trabajara la amplitud de la cartera de productos de Tanto S.R.L. La presentación del dulce de leche Estilo Vegano será en un frasco de vidrio de 450 gramos.

Con respecto al precio del nuevo producto, el mismo será fijado en función del valor percibido por los consumidores. El umbral de precios aceptable que han arrojado los resultados de las encuestas realizadas es de entre los \$71 y \$90, por lo que se fijó un precio final al consumidor de \$84,26.

En relación a la distribución, el tamaño del canal previsto es indirecto corto. Se estima que la empresa obtendrá un margen sobre costos del 60% y el distribuidor obtendrá un margen del 45%. La distribución será selectiva ya que el nuevo dulce de leche Estilo Vegano se comercializará solo en CABA y Buenos Aires.

Teniendo en cuenta la comunicación, se empleara el know how de la empresa, la vitalidad de marca, la diferenciación reconocible y la comunicación emocional como estrategia de comunicación. La empresa utilizara medios de comunicación masivos para generar conocimiento de marca e incentivar la compra del producto. Además, se empleara publicidad en las redes sociales y en acciones promocionales en el punto de venta para generar un acercamiento más efectivo al segmento target.

Considerando el flujo de fondos a cinco años, se trabajará con una inversión inicial de \$2.334.583,15. El primer año arrojará un flujo negativo. Estilo Vegano se apalancará en las ganancias que tiene Tanto S.R.L. El período de recupero de la inversión será de dos años y dos meses, logrando obtener una Tasa Interna de Retorno mayor a la tasa BADLAR (tasa de corte propuesta). Esto indica que la inversión a realizar será factible y recuperable.

2. La Empresa

Tanto S.R.L es una empresa nacional dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos. Se originó en 1996 en Marcos Paz, un pueblo ubicado a 50 km de la ciudad de Buenos Aires. Con el paso del tiempo, la empresa fue creciendo y adquiriendo una gran variedad de clientes.

Actualmente, se dedica a la producción y venta de dulce de leche. Cuenta con una planta de elaboración totalmente equipada, donde cumple con las normas de seguridad e higiene exigida por los organismos nacionales.

Su forma de negocio se la puede dividir en 3 partes:

- El producto es vendido en distribuidoras, mayoristas, supermercados y autoservicios, los cuales llegan directamente al consumidor final.
- El producto es distribuido y vendido en industrias y panaderías, las cuales lo utilizan como materia prima utilizándolo en la elaboración de sus productos (tortas, postres, helados, alfajores)
- Por último, la empresa elabora dulce de leche para que las grandes cadenas de supermercados lo comercialicen como marca del distribuidor.

3. Problema

La problemática que observa la empresa es que actualmente hay un mayor número de personas que son intolerantes a la lactosa o veganas y prefieren consumir productos orgánicos. Se decidió investigar en profundidad a este segmento con el objetivo de que la empresa pueda ofrecer productos adecuados para satisfacer la demanda de estos consumidores potenciales. La oportunidad de negocio detectada llevará a la empresa a desarrollar un nuevo dulce de leche deslactosado elaborado a partir de leche de almendras.

4. Conclusiones del Macroentorno¹

Analisis PEST	Puntaje	Ponderación	Valor ponderado
Entorno Político\Legal	0,65	0,25	0,1625
Entorno Económico	-1,85	0,30	-0,555
Entorno Socio Cultural	4,55	0,30	1,365
Entorno Tecnológico	3,8	0,15	0,57
Total		1	1,5425

¹ Ver anexo 21.1 Matriz PEST

Como conclusiones del macroentorno se observa que en cuanto a los criterios políticos y legales, para las industrias que fabrican alimentos, hay varias limitaciones. Teniendo en cuenta que el producto a lanzar no es totalmente desconocido por el mercado, sino que es una variación de un producto ya existente, varios de los trámites legales se encuentran realizados debido a que la empresa está insertada en el rubro.

En cuanto a la apertura del mercado, la entrada de nuevos productos sustitutos importados podrá desfavorecer la posición del nuevo producto ya que pueden llegar a estar mejor posicionados.

Con respecto a la economía del país, al haber aumentado la tasa de desempleo y la inflación, se produjo una disminución del ingreso disponible, lo cual ocasionó una reducción en las ventas de alimentos y bebidas.

Hoy en día cada vez más personas sufren de intolerancia a la lactosa. Además, se observa una tendencia al veganismo y al creciente consumo de productos orgánicos.

Con respecto a los criterios tecnológicos, se puede observar que en Argentina hay un proyecto de inversión en maquinarias y nuevas tecnologías capaces de reducir costos, optimizar tiempos y simplificar procesos en la fabricación del dulce de leche.

5. Conclusiones del Microentorno²

Fuerza de la industria	Puntaje	Ponderación	Puntaje ponderado
Poder de negociación de los compradores	-1,05	0,20	-0,21
Poder de negociación de los proveedores	-3,7	0,20	-0,74
Amenaza de nuevos entrantes	-3,35	0,20	-0,67
Amenaza de productos sustitutos	0,4	0,20	0,08
Rivalidad entre los competidores	-0,85	0,20	-0,17
Total		1	-1,71

Con respecto al microentorno, se observa que la empresa tiene un bajo poder de negociación con los compradores. Si bien en la Argentina no existe hoy en día una empresa que se encargue de la producción de dulce de leche con leche de almendras, al haber mucha información disponible, los consumidores son altamente exigentes con las marcas y los productos que consumen.

En cuanto al poder de negociación con los proveedores, la empresa se encuentra en una situación altamente desfavorable. Esto se debe a que en Argentina es casi nula la existencia de proveedores de leche de almendras, por lo que los costos de producción de leche de almendra impactarán en el precio del producto terminado.

La amenaza de nuevos entrantes es desfavorable para la empresa debido a que

² Ver anexo 21.2 Matriz Porter

pueden ingresar productos extranjeros al mercado. Por otro lado, al tratarse de un nicho rentable y que se encuentra poco atendido, las empresas se pueden sentir atraídas a este segmento provocando que una empresa que se encuentra menos consolidada en el sector pierda su participación en el mismo.

Con respecto a los productos sustitutos, en la Argentina hay pocos productores de alimentos sin lactosa, por lo que las alternativas que tienen este tipo de consumidores se reducen a consumir mermeladas, miel y algunos chocolates.

El costo de cambiar el producto es considerado neutral dado a que los precios ya están establecidos en el mercado y no existe variación entre los precios de los sustitutos.

La rivalidad entre los competidores es neutral, ya que tanto las barreras de entrada como las de salidas son altas porque este tipo de industrias requiere de una elevada inversión en activos fijos.

6. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva actual de la empresa es el know how. La empresa Tanto S.R.L ha acumulado know how a lo largo de sus veinte años en el mercado, lo que le ha permitido mejorar y optimizar sus procesos, además de acrecentar la experiencia y capacidad de sus recursos humanos.

La empresa Tanto S.R.L cuenta con un ingeniero en alimentos en fábrica, además de un equipo de control de calidad que opera en forma interna, lo cual le ha permitido aumentar su eficiencia reduciendo costos y tiempos de producción.

Con el lanzamiento del nuevo producto, la empresa busca obtener una ventaja en diferenciación. Que la empresa logre una ventaja competitiva en diferenciación es vital para el éxito del nuevo producto. Esto se debe a que si bien se trata de un producto nuevo y existen barreras de entrada altas, el mismo sería fácil de imitar por grandes players del rubro u otras empresas que podrían ingresar a este nicho si detectarían que es una buena oportunidad de negocio.

Con la decisión de lanzar al mercado el dulce de leche elaborado con leche de almendras, la empresa ha observado la necesidad de invertir en la creación de una nueva marca y el desarrollo de estrategias de comunicación. Esto se debe a que la marca actual de la empresa no es compatible con el segmento que se espera atender con el nuevo producto. La diferenciación que la empresa busca obtener se construiría sobre dos bases. La primera base estará relacionada con la calidad del producto y su

distintivo sabor, y la segunda base será una campaña de comunicación que logre posicionar la nueva marca en el mercado.

Teniendo en cuenta el punto de vista del producto, la empresa se diferenciará por su sabor y la calidad de las materias primas utilizadas en su elaboración, todas ellas orgánicas. Y desde el punto de vista de la comunicación, la empresa se apoyará en su trayectoria y conocimiento de mercado para la creación de la nueva marca, que buscará ser asociada con la producción orgánica.

7. Planteo de Estrategias

La estrategia genérica de la empresa es la de liderazgo en costos. Si bien la ventaja competitiva de la empresa es el know how, el mismo permitirá que la empresa se apalanque para aumentar su eficiencia y reducir costos. Por ejemplo, la empresa cuenta con un ingeniero en alimentos y un laboratorio totalmente equipado que le permite realizar análisis de calidad dentro de la misma.

Además, la empresa cuenta con un equipo de control de calidad que trabaja sobre la eficiencia de los procesos de producción, asegurándose de que se realicen óptimamente sin generar desperdicios o tener que volver a repetir algún proceso.

En cuanto a la estrategia corporativa el nuevo producto llevará a cabo una estrategia de diversificación, debido a que se va a desarrollar un producto nuevo para un mercado nuevo.

La diversificación anteriormente mencionada no es una diversificación pura, sino que será una diversificación concéntrica o relacionada. Esto se debe a que algunas maquinarias y canales que ya utiliza la empresa para la producción o distribución del producto, que comercializa actualmente, servirán para la venta del nuevo producto.

Con respecto a la estrategia competitiva se optará por ser especialista, es decir tratar de ser el mejor en un determinado nicho, debido a que el nuevo producto se enfoca especialmente en aquellas personas que sufren de intolerancia a la lactosa o que desean llevar un estilo de vida vegano.

En cuanto a las estrategias funcionales, con el nuevo proyecto se trabajará la amplitud de la cartera de productos ya que el dulce de leche con leche de almendras se comercializará bajo una nueva línea y marca de la empresa, es decir, no llevará la marca Tanto S.R.L, pero si se apoyara en su know how y trayectoria.

8. Estrategia de posicionamiento

El siguiente mapa de posicionamiento posee dos ejes que reflejarán las referencias

elegidas para realizar una comparación entre las marcas.

El eje horizontal representa el atributo “Precio” refiriéndose a cuanto más a la derecha se encuentra la marca mayor será el precio, y, cuanto más a la izquierda, menor será el mismo. A su vez, el eje vertical refleja la presencia en góndola que tiene una marca, es decir, cuanto más arriba se encuentre más fácil será su llegada al consumidor final. En el siguiente cuadro se observan los precios de las marcas consideradas en el análisis de dulce de leche.³

Dulce de leche tradicional: Envase plástico		
MARCA	POTE 400 GR	PRECIO POR KILO
BAGGIO LATTE	\$ 18,88	\$ 47,20
LA SERENISIMA	\$ 33,19	\$ 82,97
ILOLAY	\$ 26,26	\$ 53,93
SAN IGNACIO	\$ 37,99	\$ 93,85
TANTO	\$ 21,78	\$ 54,70
VERONICA	\$ 29,99	\$ 74,97
MILKAUT	\$ 28,89	\$ 72,22
NATURALEZA VIVA	\$ 70,00	\$ 175,00
LAS QUINAS	\$ 65,00	\$ 162,50
VACALIN	\$ 35,85	\$ 89,62

El análisis se basará en el envase plástico de 400 gr. Ponderando, se consideró a los precios que se encuentran por encima de los \$36 como alto.

La Serenisima cuenta con el 69,15% de participación de mercado. Se lo puede encontrar fácilmente en las góndolas de los supermercados.

Illolay posee una amplia gama de productos en el sector lácteo, pero no se puede encontrar el dulce de leche de esta marca en todos los supermercados. Se lo puede encontrar en Walmart por ejemplo.

Los consumidores de San Ignacio entienden que el producto que comercializa la marca es un producto Premium, por lo cual los mismos pagarían un precio que se encuentre próximo al umbral superior del área de precios. Elabora dulce de leche para Freddo, Poncho negro y Balcarce.⁴

Tanto S.R.L es una marca ideal por precio y calidad. Se lo puede encontrar en supermercados como DIA. Su principal competidor es Baggio Latte.

Se puede encontrar el dulce de leche Verónica en el supermercado Coto. Es habitual

³ Cuadro de elaboración propia a partir de los precios vistos en góndolas

⁴ Big Bang News. *Debate de golosos: ¿cuál es el mejor dulce de leche del país?*. 8 de marzo 2017. [En Línea]. Disponible en: <http://www.bigbangnews.com/recetas-de-cocina/Ranking-Los-10-mejores-dulces-de-leche-de-supermercado-20170109-0041.html> > [Consulta: 9 de Abril 2017]

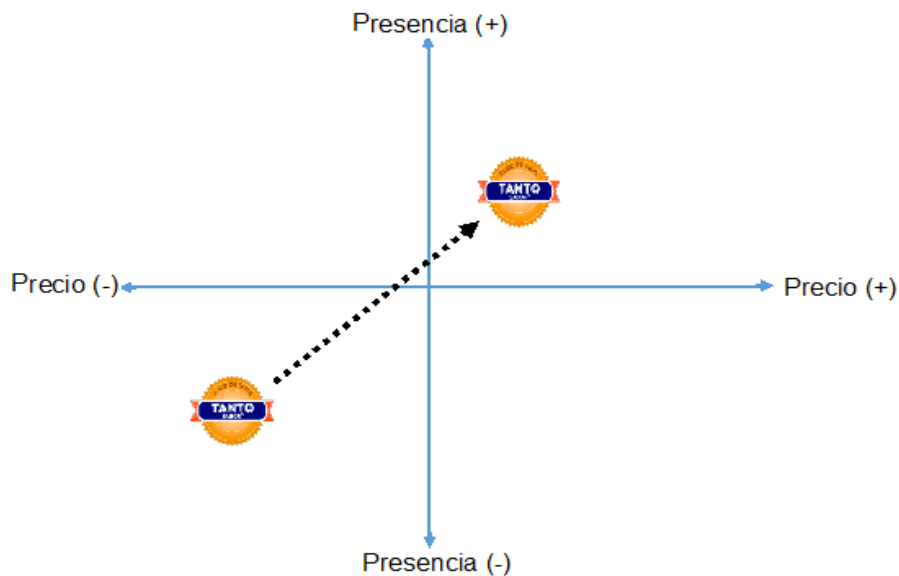
encontrarlo en envases individuales de 25 gramos en restaurantes y hoteles.

Los productos de Milkaut son considerados económicos. Se lo puede encontrar también en el supermercado Coto.

Tanto la marca Naturaleza Viva como Las Quinas ofrecen productos orgánicos. Los mismos pueden ser encontrados en ferias, proveedorías orgánicas y dietéticas.



En el siguiente gráfico se muestra el posicionamiento deseado por la empresa al lanzar el nuevo producto.



La estrategia de posicionamiento buscada es el posicionamiento basado en las características del producto. Este atributo será la parte deslactosada y orgánica del

dulce de leche. Para el desarrollo del mismo, Tanto S.R.L creará una marca propia que se adapte al perfil del nuevo nicho de mercado. Además, se trabajará sobre el posicionamiento basado en el usuario y en su estilo de vida, ya que el consumidor tendrá un perfil concreto, que reúne actitudes y opiniones relacionada con el no consumo de lactosa, conservantes, entre otros. En fin, la empresa desea diversificarse.

9. Oportunidad detectada y Solución detectada

Debido a que en la actualidad cada vez hay más personas intolerantes a la lactosa y veganas, la oportunidad detectada consiste en ofrecerles un producto que se adapte a su estilo de vida orgánico y saludable. Por lo tanto, luego de llevar a cabo un largo análisis tanto interno como externo, la empresa llegó a la conclusión de lanzar un dulce de leche fabricado totalmente a base de leche de almendras.

Para desarrollar dicho producto, la empresa utilizará las maquinarias, herramientas y personal que ya dispone en la fábrica. Se podrá producir hasta 80.000 unidades del nuevo dulce de leche deslactosado, ya que de esta forma se estaría utilizando la capacidad ociosa total que posee la empresa Tanto S.R.L.

En cuanto a la presentación del producto, el mismo será lanzado bajo una marca distinta a la que llevan los productos actuales, debido a que se considera que el logo y el nombre de la marca no representa el estilo que se desea mostrar con el producto a lanzar.

10. Objetivos del Proyecto

El objetivo del proyecto es lograr el reconocimiento de la nueva marca en el consumidor final y convertirse en una de las principales empresas del segmento deslactosado que fabrique dulce de leche con leche de almendras.

Se desea:

- Dar a conocer el producto en el 45% de la población de veganos e intolerantes a la lactosa en CABA y Buenos Aires en un año.
- Abarcar el 25 % de la totalidad de los canales de comercialización en los primeros 6 meses.
- Alcanzar un 10% de las ventas del mercado de intolerantes a la lactosa y veganos en el primer año.
- Lograr un índice de recompra del 10% de los clientes en los primeros 18 meses.

11. Planteo de investigación de mercados cualitativa⁵

La empresa Tanto S.R.L se plantea crear y dar a conocer una nueva marca para comercializar un dulce de leche deslactosado elaborado a partir de leche de almendras. Por lo cual realizará una investigación de mercados cualitativa que le permita conocer los hábitos de consumo, preferencias, actitudes, opiniones y comportamiento de los consumidores de este tipo de productos. Además, se analizará el modo de consumo, los posibles puntos de venta del nuevo producto, intención de compra y rango de precios aceptables para el segmento objetivo.

El diseño de la investigación cualitativa es exploratoria cuya técnica de recolección de datos es la entrevista en profundidad y su instrumento de toma de datos es la guía de pautas de profundización.

El segmento elegido es de hombres y mujeres de 18 a 30 años y de 31 a 50 años, que sean intolerantes a la lactosa o veganos, y que residan en CABA y Buenos Aires.

El sistema de procesamiento y análisis se realizó mediante la desgrabación del audio de las entrevistas seguido de la elaboración de una grilla conceptual e interpretación de la información obtenida mediante el análisis de insights.

Como resultado de la investigación, se llegó a la conclusión de que se trata de un producto altamente atractivo para los consumidores locales que expresaron un feedback positivo respecto al lanzamiento de este producto al mercado.

Finalmente, se recomienda la realización de una posterior investigación concluyente del subtipo descriptiva a realizarse sobre una muestra representativa.

⁵ Ver anexo 21.11 Investigación cualitativa

12. Segmento de negocio atractivo

Para la realización de la estimación de la demanda potencial se utilizó la plataforma Nosis⁶.

Argentina tiene 38.578.845 de habitantes, de los cuales 19.768.160 residen en CABA y Buenos Aires. Dentro de los residentes de CABA y Buenos Aires se consideró a las personas de entre 18 y 74 años de edad como el segmento etario seleccionado. El total de personas de entre 18 y 74 años que viven en CABA y Buenos Aires, es de 17.386.719.

Con respecto al Nivel Socio Económico se tomó en cuenta únicamente a aquellas personas que correspondan a un nivel A, B, C1, C2 y C3. Por lo que el segmento target se reduce a 6.928.887 personas.

► Filtros Aplicados		
Categoría Personas	38.578.845	✕
Domicilio 2 Provincias	19.768.160	✕
Edad Hasta 74 años	17.386.719	✕
Nivel Socio Económico A, B, C1, C2 y C3	6.928.887	✕
Solicitar Presupuesto		6.928.887

Dado a que en la Argentina aproximadamente el 15% de las personas son intolerantes a la lactosa y el 4 % son veganas, la estimación final de la demanda potencial es de 1.316.489 personas⁷.

El posicionamiento que busca Tanto S.R.L al lanzar al mercado un dulce de leche deslactosado elaborado a partir de leche de almendras es el posicionamiento basado en las características del producto. Este atributo será la parte deslactosada y orgánica del dulce de leche. Para el desarrollo del mismo, Tanto S.R.L creará una marca propia que se adapte al perfil del nuevo nicho de mercado. Además, se trabajará sobre el posicionamiento basado en el usuario y en su estilo de vida, ya que el consumidor tendrá un perfil concreto, que reúne actitudes y opiniones relacionada con el no

⁶ Nosis. [En Línea]. Disponible en: < <http://mkt.nosis.com/>> [Consulta: 29 de Abril 2017]

⁷ Ver Anexo 21.9 Cascada de la Demanda.

consumo de lactosa u otros ingredientes derivados de animales.

La propuesta de valor con la que la empresa posicionará el nuevo producto es la de “más por más”, ya que se ofrecerá un producto más exclusivo a un precio más elevado, y, así, poder cubrir los mayores costos asociados a la producción del nuevo dulce de leche. El mismo le otorgará prestigio al consumidor, estatus y se reflejará en su estilo de vida.

13. Comportamiento de compra y consumo

En los últimos años en la Argentina, ha surgido un nuevo estilo de vida denominado “veganismo”. Las personas que lo adoptan se enfocan en consumir productos sin derivados de animales y preferentemente orgánicos.

Otro segmento en crecimiento es el de personas intolerantes a la lactosa. Hoy en día son cada vez más las personas que reconocen que cuando consumen lácteos, como leche o quesos, estos les provocan una irritación en su organismo y, por ende, deben que suspender su ingesta.

Las personas veganas e intolerantes a la lactosa, reconocen que la oferta de este tipo de productos es escasa en el mercado local. Es por eso que logran reconocer en lo anteriormente mencionado una necesidad insatisfecha, lo cual es el primer paso del proceso del proceso de decisión de compra.

Tanto S.R.L logró identificar la problemática que atraviesan las personas con las características mencionadas y planea introducir al mercado un dulce de leche elaborado con leche de almendras.

Posterior al reconocimiento de la necesidad, las personas tienden a buscar información de los diferentes productos que ofrece el mercado, por lo que frecuentan distintas cadenas de supermercados o dietéticas con el objetivo de conseguir un producto adecuado a sus necesidades. Este es el segundo paso del proceso de decisión de compra.

Luego de obtener la información deseada, las personas evalúan las alternativas disponibles analizando las opciones que les ofrece el mercado. Por último, elegirán al punto de venta que brinde una mayor calidad y variedad de productos. Este es el tercer paso del proceso de decisión de compra.

Una vez que las personas seleccionan la alternativa más conveniente, se procede a la compra y consumo del producto. En esta etapa, asisten a las dietéticas o supermercados en busca del producto que deseen adquirir. Una vez realizada la

compra, el producto es conservado por el usuario hasta el momento en que lo consume. Este es el cuarto paso del proceso de decisión de compra.

El último paso en el proceso de decisión de compra ocurre cuando las personas evalúan los resultados. Si la evaluación es favorable probablemente continúen adquiriendo el producto y lo recomienden.

Si los resultados no fueron los deseados, el usuario tomará medidas retroactivas y probablemente no vuelva a comprar el producto y buscará otra alternativa.

Este tipo de consumidores basan su creencias en el estilo de vida, considerado como un patrón que refleja sus actividades, intereses y opiniones. Al considerar el VALS 2 (Sistema de valores y Estilos de Vida)⁸, se observa que las personas que sufren de intolerancia a la lactosa y los veganos se orientan a los principios, es decir que efectúan sus decisiones de compra en base a sus principios sin considerar lo que los demás piensen de ellos. Es por eso que son considerados creyentes. Sus ideales se guían por conocimientos acerca de los productos y las marcas. Estos consumidores se involucran mucho en la decisión de compra, es decir le dan mucha importancia a la compra de un producto, de dónde viene, cómo fue su proceso de elaboración, si posee conservantes, entre otros. El nivel de involucramiento en la compra determina la necesidad de buscar información acerca del producto o de la marca por la cual sienten afinidad o preferencia.

Las personas intolerantes a la lactosa o veganas poseen necesidades de afiliación y de reconocimiento⁹. Es por ello que se ubicará al nuevo dulce de leche deslactosado como un producto que no se contrapone a las creencias de los veganos y que buscan la identificación con un grupo de personas. Las personas se sentirán valiosas dentro de la sociedad por su necesidad de obtener cierto estatus social.

⁸ Ver anexo 21.10.3 VALS2

⁹ Ver anexo 21.10.1 Pirámide de Maslow

14. Planteo de Insights¹⁰

De los Heavy Users seleccionados para las entrevistas uno sufría de intolerancia a la lactosa y los dos restantes eran veganos. Por otro lado, dos de ellos representaban al segmento de 18 a 30 años y el tercero formaba parte del segmento de 31 a 50 años. Los insights o emergentes obtenidos de las tres entrevistas realizadas durante el transcurso de la investigación cualitativa fueron catalogados de acuerdo a intolerancia a la lactosa, veganismo, productos orgánicos, marcas, modo de consumo, distribución y precio.

Acerca de la intolerancia a la lactosa, los insights que surgieron estaban relacionados a que la persona que la padecía afirmaba que se trataba de un tema muy complejo y que sufría mucho por ese motivo. También, expresó la necesidad de sentirse entendida por el mercado, que no le brinda una oferta de productos pensados para las personas que sufren de intolerancia a la lactosa.

Respecto al veganismo, dos de los entrevistados coincidieron al afirmar que se trataba de un grupo en crecimiento. Sin embargo, el entrevistado que lleva más tiempo siendo vegano afirmó que en ciertos casos se ha transformado en una moda.

Al tener un crecimiento exponencial rápido, se ha estimulado el surgimiento de muchos productos que no son cien por ciento veganos o son de inferior calidad, simplemente porque la palabra “producto vegano” aumenta las ventas de algunas empresas.

En cuanto a los productos orgánicos, el insight que se obtuvo es que los entrevistados asocian más el término orgánico a materias primas que a productos elaborados. Cuando se les preguntó sobre qué productos orgánicos consumían se refirieron a frutas, verduras, azúcares, pero ninguno mencionó productos ya elaborados.

Acerca de marcas, los insights recabados están relacionados al desconocimiento de los entrevistados sobre las mismas, lo que luego coincidió con los insights obtenidos respecto a distribución y precio.

Los entrevistados indicaron no conocer mucho acerca de marcas. La primera entrevistada mencionó marcas del exterior que no se consiguen en el país, mientras que otro de los entrevistados expresó que las marcas que consume son de pequeñas empresas cuyos productos se consiguen en dietéticas o ferias, y el tercer entrevistado dijo no reconocer marcas, y que obtenía los productos en las dietéticas o los fabricaba él mismo en su hogar.

¹⁰ Ver Anexo 21.11.13 Desgrabación de Entrevistas

En cuanto al modo de consumo, la primera entrevistada, que es intolerante a la lactosa, recordó que cuando está en una reunión y piden comidas que contienen lactosa ella tiene que consumir frutas porque no tiene otra opción. Además remarcó que necesita productos que se adapten a su condición y la hagan sentir bien.

Otro de los entrevistados indicó que si se encuentra el lugar donde obtener los productos se los consume con regularidad.

Dos de los entrevistados consumen estos productos como ingredientes o acompañamiento, de tostadas por ejemplo, mientras que el tercero los consume en forma individual.

Respecto de la distribución, el insight obtenido está relacionado a lo difícil que resulta poder encontrar estos productos en los puntos de venta. Los entrevistados mencionaron que este tipo de producto es complicado de encontrar, y que aun cuando está en los puntos de venta muchas veces cuesta distinguirlos o no se encuentran en stock. También uno de los entrevistados afirmó que los productos que consume son imposibles de encontrar en las cadenas de supermercados.

Los insights obtenidos respecto al precio también se repitieron en los tres entrevistados. Afirmaron que son productos costosos, porque requieren ingredientes y un proceso de producción especial y diferente a los que utilizan otros productos convencionales.

15. Planteo de investigación de mercados cuantitativa¹¹

La empresa Tanto S.R.L se plantea crear y dar a conocer una nueva marca para comercializar un dulce de leche deslactosado elaborado a partir de leche de almendras. Anteriormente, se realizó una investigación cualitativa que le permitió conocer los hábitos de consumo, preferencias, actitudes, opiniones, comportamiento de los consumidores, modo de consumo, posibles puntos de venta del nuevo producto, intención de compra y rango de precios aceptables para el segmento objetivo.

En esta ocasión, se plantea la realización de una investigación cuantitativa, de diseño descriptiva, a través de encuestas mediante el uso de cuestionarios online.

Los resultados obtenidos por las encuestas realizadas confirman las hipótesis de la investigación, ya que existe una intención de compra por parte de los consumidores potenciales que es superior al 60% y los canales de distribución preferidos por los consumidores son los supermercados y almacenes.

¹¹ Ver anexo 23.13 Investigación cuantitativa

A través del análisis e interpretación de la información provista por las encuestas se puede afirmar lo siguiente:

- El segmento target del producto Estilo Vegano será de mujeres con edades entre 18-25 años y 26-35 años, con ingresos de 15 a 21 mil pesos, con un nivel de educación alto, de condición vegana y que le atribuyen mucha importancia al consumo de productos orgánicos.
- Existe un gran número de veganos e intolerantes a la lactosa que gustan de consumir dulce de leche pero no lo hacen porque no existen productos en el mercado que satisfagan sus requerimientos en cuanto a no contener derivados de animales o a ser libre de lactosa.
- El 74,9% de los encuestados manifestó una alta intención de compra por un producto con atributos y beneficios similares a los propuestos por Estilo Vegano.
- Los encuestados preferirían encontrar el producto en supermercados y almacenes, en una presentación de 450 gramos y estarían dispuestos a pagar un precio entre \$71 y \$90.

16. Marketing mix

El nuevo dulce de leche deslactosado elaborado a base de leche de almendras apto para veganos e intolerantes a la lactosa se introducirá al mercado bajo la nueva marca “Estilo Vegano”.

Considerando al producto¹², el dulce de leche deslactosado se ubicará en el nivel aumentado del producto ya que ofrecerá beneficios adicionales contando con una característica innovadora ya que es producido a base de leche de almendras, producto altamente deseado por los consumidores pero no ofrecido en el mercado local. El mismo es un bien de consumo perteneciente a la categoría de bien de conveniencia, de compra corriente y no buscado ya que el consumidor no sabe que puede adquirirlo y por lo tanto no lo busca. Además, es un bien no durable y se ubicará en el mercado como producto Premium ofreciéndole a los consumidores mayor calidad a un precio mayor. Es por eso que se decide aplicar una propuesta de valor de “más por más”.

Con el lanzamiento del nuevo dulce de leche deslactosado, se trabajará la amplitud de la cartera de productos de Tanto S.R.L apoyándose en su know how y trayectoria.

¹² Ver anexo 21.14.1 Marketing mix. Producto

El dulce de leche deslactosado elaborado a base de leche de almendras apto para veganos e intolerantes a la lactosa se presentará en un frasco de vidrio de 450 gramos.

Teniendo en cuenta al precio¹³ del dulce de leche Estilo Vegano, se fijará el precio en función del valor percibido al basarse en estimaciones respecto del valor que aporta el producto a los consumidores y el precio al cual estarían dispuestos a comprarlo. El umbral de precios aceptables registrado de los datos de las encuestas realizadas son de \$71 a \$90. Es por esto que se fijó un precio final al consumidor de \$84,26. Se utilizará la estrategia de precios de desceme porque el segmento de mercado target no es sensible al precio y le otorgarán un valor elevado a los atributos distintivos del producto. Los compradores valoran el prestigio y la exclusividad que les ofrece el nuevo dulce de leche deslactosado Estilo Vegano.

En cuanto a la distribución¹⁴, cabe destacar que el nuevo dulce de leche se producirá en la planta productiva de Tanto S.R.L. El tamaño del canal previsto para el nuevo dulce de leche es indirecto corto. La empresa obtendrá un margen sobre costos del 60%, y se prevé que el retail obtenga un margen del 45%. Se realizará un mark down del 3% al retail cuando este supere las cantidades de compra de 1500 unidades de dulce de leche "Estilo Vegano".

La distribución será selectiva ya que se comercializará el nuevo dulce de leche deslactosado solo en CABA y Buenos Aires. La distribución física la llevará a cabo la propia empresa debido a que el producto será perecedero y el vencimiento del mismo desde su fecha de fabricación será de un mes y medio ya que no tendrá conservantes ni ningún agregado que no sea natural. Por lo tanto, el producto tiene que llegar rápidamente a la góndola para que el consumidor lo pueda adquirir y no demorarse en ningún intermediario.

La categoría del dulce de leche deslactosado es de deseo y no prevista, razón por la cual Tanto S.R.L deberá realizar acciones de exhibición y de promoción para generar la compra de Estilo Vegano. Se lo deberá presentar en la parte roja o caliente del supermercado, es decir a la entrada y a la vista de los consumidores.

Considerando a las comunicaciones integradas de marketing¹⁵, se utilizará el know how de la empresa, la vitalidad de la marca, la diferenciación reconocible y la conexión

¹³ Ver anexo 21.14.2 Marketing Mix. Precio

¹⁴ Ver anexo 21.14.3 Marketing Mix. Plaza

¹⁵ Ver anexo 21.14.4 Marketing Mix. Comunicaciones Integradas de Marketing

emocional como estrategia de comunicación. Se utilizarán medios masivos de comunicación para generar conocimiento de marca e incentivar la degustación del producto en consumidores potenciales. Se realizará una comunicación alternativa, empleando métodos de publicidad en redes sociales y acciones de promoción en el punto de venta, lo cual generará un mayor acercamiento al segmento específico y se obtendrá una medición de la publicidad más efectiva. Se recurrirá al uso de apelaciones publicitarias como las informativas (específicamente a las características y a la novedad) y las emocionales (basada en los sentimientos basados en lo social) para atraer y captar la atención de los consumidores e influenciar los sentimientos del consumidor hacia el producto.

Los medios que se utilizarán para este lanzamiento serán la televisión, la radio, las revistas, acciones en la vía pública y en internet. Se presentará al nuevo dulce de leche deslactosado elaborado a base de leche de almendras apto para veganos e intolerantes a la lactosa de Estilo Vegano en la feria FIBEGA en Septiembre en La Rural.

17. Estrategia de marca y mensaje

El dulce de leche elaborado con leche de almendras será la próxima unidad estratégica de negocio que Tanto S.R.L. introducirá a su cartera de productos.

Dicho producto se lanzará bajo la nueva marca *Estilo Vegano*. El objetivo principal por el cual se eligió lanzar al mercado este producto bajo una marca respaldada por Tanto S.R.L. se debe a que se detectó una oportunidad de negocio en un segmento con necesidades insatisfechas y no atendido por otras empresas del sector. A su vez, dicho segmento no era compatible con la personalidad de la marca de Tanto S.R.L., por lo que se decidió desarrollar una nueva marca representativa del segmento de veganos e intolerantes a la lactosa.

Dado a que la marca y el mensaje de un producto son los elementos más importantes a la hora de persuadir a un consumidor y que el nuevo producto apunta a aquellos consumidores veganos e intolerantes a la lactosa, para la creación de la nueva marca y del logo, se optó por utilizar el color verde, ya que para las personas encuestadas y para el equipo de marketing, dicho color es el que mejor representa los atributos de lo natural, orgánico y saludable.

La estrategia de marca a implementar será la de marca única debido a que Estilo Vegano será la que represente a todos los productos lácteos orgánicos que la empresa decida comercializar desde el lanzamiento del dulce de leche de almendras

en adelante.

18. Plan de comunicación

En el mes de lanzamiento del producto, el plan de comunicación estará compuesto por diversos medios como la televisión, la radio, internet, material POP en el punto de venta, ferias y campañas gráficas en revistas y en la vía pública.

Teniendo en cuenta a la televisión, se llevará a cabo un spot publicitario con una duración de 10 segundos. El mismo será puesto al aire en “Cocineros Argentinos” y en “Almorzando con Mirtha Legrand”.

Con respecto a la radio, se emitirá en tres frecuencia distintas y en tres horarios diferentes, 103.7, 97.5 y 94.3. El objetivo será transmitir un mensaje breve pero informativo destacando las ventajas del nuevo producto.

Considerando a las campañas gráficas, se utilizará la misma gráfica en dos avenidas de la Capital Federal, una en Avenida Corrientes al 5801 y otra en Avenida Pueyrredón al 539. Además, se publicará esta gráfica en dos revistas, Ohlalá y Gente. Para ambas se utilizará media página vertical.

Por otra parte, Estilo Vegano creará un anuncio para transmitir en Facebook, ubicado en la sección izquierda de la red social.

Se utilizará material POP en todos los puntos de venta y puntera de góndola.

Por último, el nuevo dulce de leche se presentará en la feria FIGEBA (Feria Iberoamericana de gastronomía) del 15 al 17 de Septiembre del año 2017 en La Rural. En esta oportunidad, se presentará al nuevo dulce de leche deslactosado elaborado a base de leche de almendras de la marca Estilo Vegano. La feria tendrá lugar de 10 a 18 hs y contará con un staff de promotoras durante todo el día para poder ofrecerles a los visitantes una degustación del nuevo producto.

Con respecto a la comunicación, el contenido de la misma será informativo, ya que lo que se desea transmitir es el lanzamiento del nuevo dulce de leche, brindando información acerca de que este nuevo producto está elaborado con leche de almendras, es orgánico y es apto para aquellas personas que contengan intolerancia a la lactosa o que deseen llevar un estilo de vida vegano.

Según el modo de la comunicación, la misma será reflexiva ya que la empresa será la encargada de brindar la información del producto y hablará en nombre de la misma. Considerando la forma de la comunicación, la misma será expositiva ya que la publicidad que se va a implementar se enfocará en detallar las ventajas del nuevo

producto, siempre destacando que el mismo es orgánico, natural, fresco, vegano y sin lactosa.

Teniendo en cuenta el tono de la comunicación, el mismo será individualizado, ya que la comunicación se realizara de un modo personal, pensando en las necesidades de los clientes. Se utilizará un lenguaje eficiente, profesional, sencillo, educado y claro.

Con respecto a la promesa de la comunicación, la misma será que las personas que prueben el dulce de leche Estilo Vegano podrán disfrutar de algo rico, orgánico y natural. La misma se apoyará en las propiedades de la leche de almendras y en el agradable sabor del dulce de leche.

19. Análisis Financiero

El pronóstico de ventas¹⁶ realizado arroja la siguiente información:

Total de producción	Potes de 450g (venta de unidades anual)	Facturación anual (\$)
Año 1	204.730	\$11.896.860,67
Año 2	425.056	\$24.699.988,10
Año 3	754.964	\$43.870.929,99
Año 4	960.000	\$55.785.600,00
Año 5	960.000	\$55.785.600,00

Luego se procede a la elaboración del flujo de fondos¹⁷ correspondiente. La inversión inicial a realizar será:

Inversión Inicial	
Compra de 3 Autoelevadores	\$ (1.408.933,68)
Patentes	\$ (6.000,00)
Investigación de Mercados	\$ (300.000,00)
Stock de Seguridad	\$ (619.649,47)
Total	\$ (2.334.583,15)

17.061 (unidades)

¹⁶ Ver anexo 21.15 Pronóstico de ventas

¹⁷ Ver anexo 21.16 Cashflow proyectado

Flujo de Fondos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 11.896.860,67	\$ 24.699.988,10	\$ 43.870.929,99	\$ 55.785.600,00	\$ 55.785.600,00
CMV	\$ (7.435.793,83)	\$ (15.438.023,88)	\$ (27.420.274,95)	\$ (34.867.200,00)	\$ (34.867.200,00)
Utilidad Bruta	\$ 4.461.066,84	\$ 9.261.964,22	\$ 16.450.655,04	\$ 20.918.400,00	\$ 20.918.400,00
Gastos de Administración	\$ (4.158.603,29)	\$ (4.158.603,29)	\$ (4.158.603,29)	\$ (4.158.603,29)	\$ (4.158.603,29)
Gastos de comercialización	\$ (3.702.560,00)	\$ (2.980.625,00)	\$ (2.980.625,00)	\$ (2.980.625,00)	\$ (2.980.625,00)
Gastos de producción	\$ (220.892,88)	\$ (458.631,06)	\$ (814.616,28)	\$ (1.035.840,00)	\$ (1.035.840,00)
Bonificación al retail	\$ (346.526,01)	\$ (719.449,32)	\$ (1.277.851,25)	\$ (1.624.896,00)	\$ (1.624.896,00)
Utilidad Neta	\$ (3.967.515,34)	\$ 944.655,55	\$ 7.218.959,22	\$ 11.118.435,71	\$ 11.118.435,71
Cantidad vendida en unidades	204.730	425.056	754.964	960.000	960.000

A continuación, se detallan las utilidades obtenidas en los cinco años analizados.

Inversión Inicial	\$ (2.334.583,15)
Utilidades 1° año	\$ (3.967.515,34)
Utilidades 2° año	\$ 944.655,55
Utilidades 3° año	\$ 7.218.959,22
Utilidades 4° año	\$ 11.118.435,71
Utilidades 5° año	\$ 11.118.435,71

Para el cálculo del VAN y la TIR se utilizó la tasa BADLAR. Esta tasa es la tasa de interés que se utiliza para inversiones mayores a \$1.000.000, y, marca el nivel de la tasa de interés para el resto de las tasas del sistema financiero Argentino. Se observa que la TIR es mayor a la tasa de corte establecida, razón por la cual la inversión es factible.

VAN	\$9.109.776,24
Tasa BADLAR	19,81%
TIR	76%
PAYBACK	2 años, 2 meses

20. Tablero de control

Perspectiva CLIENTES					
Indicador	Descripción	Comparación	Alarmas		
Recomendaciones de clientes	Conseguir un mínimo del 80% de referencias positivas en redes sociales	Se tendrá en cuenta el porcentaje de la interacción de recomendaciones positivas vs negativas en las redes sociales	100% - 80%	79% - 50%	Menos del 49%

Perspectiva Innovación y aprendizaje					
Indicador	Descripción	Comparación	Alarmas		
Rotación de empleados en fábrica	Cambio de empleados en fábrica ya sea por renuncias, despidos o jubilación	Rotación de empleados. Porcentaje medido en forma anual	Menor a 2 empleados	Entre 2 y 5 empleados	Más de 5 empleados
Accidentes laborales	Accidentes laborales con baja de personal	Cantidad de accidentes laborales en un año	Ningún accidente	Entre 1 y 2 accidentes	Más de 2 accidentes

Perspectiva OPERATIVA INTERNA					
Indicador	Descripción	Comparación	Alarmas		
Ventas anuales	Porcentaje de captación de nuevos clientes	Cantidad de nuevos clientes obtenidos vs objetivo de nuevas ventas	Mayor al 80%	80% - 65%	Menor al 65%
Ventas Incrementales	Indice de recompra	Lograr un índice de reecompra mayor al 5%	Mayor al 5%	Entre el 5% y 3%	Menos del 3%
Mejorar la productividad	Reducir el tiempo en realizar tareas de producción	Reestructurar actividades y facilitar el acceso a la información con el objetivo de lograr una eficiencia en los procesos productivos, y así reducir el tiempo de fabricación	Reducción de más de 60 en las tareas de producción	Reducción de entre 60 y 30 minutos en las tareas de producción	Reducción de menos de 30 minutos de las tareas de producción
Devoluciones	Devoluciones de producto por fallas en el mismo	Se compara la cantidad de las devoluciones que la empresa reciba con respecto a la cantidad de productos vendidos en el mismo mes	Menor al 2%	Entre el 3% y el 4%	Mayor al 4%
Costos logísticos	Control de costos logísticos del producto desde el lugar de fabricación hasta el cliente	Se mide el aumento en los costos de traslados de las mercaderías.	Menos al 0,5%	0,5% - 1%	Mayor al 1%
Retraso en la entrega de productos	Día de recepción del producto contra la fecha real de entrega de producto	Se comparara la fecha de entrega prevista del producto contra la fecha real de entrega, con el fin de evitar retrasos en la entrega y de no perder días de vida del producto debido a que la fecha de caducidad del mismo es breve.	Menor a 2 días	de 2 a 3 días	Mayor a 3 días
Perspectiva Económico - Financiero					
Indicador	Descripción	Comparación	Alarmas		
Período de cuentas a pagar	Cantidad de días entre la compra y el pago de material a proveedores	El objetivo será de 45 días	Menos de 60 días	60 - 81 días	Más de 81 días
Pronóstico de ventas	Cumplir con el 90% del pronóstico de ventas	Se espera un pronóstico del 92% de desempeño	Mayor al 90%	90% - 75%	Menor al 75%

21. Anexos

21.1 Matriz Pest

21.1.1 Criterios Político Legales

Criterios Político/Legales	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Baja del IVA para productos de la canasta básica	-1	0,10	-0,10
Mantenimiento del programa precios cuidados	-1	0,10	-0,10
Apertura de mercado y derogación de las DJAI	-4	0,20	-0,80
Ley de financiamiento para emprendedores promovida por la agrupación ASEA	4	0,20	0,80
Obtención del certificado provincial de producto / RNPA	5	0,15	0,75
Actualización de la autorización de envases y material en contacto con el alimento	4	0,10	0,40
Control de calidad por parte del SENASA	-2	0,15	-0,30
Total		1	0,65

Baja del IVA para productos de la canasta básica

El Gobierno prevé impulsar una rebaja en el IVA para productos de la canasta básica,¹⁸ esta medida implica una reducción en los precios al consumidor final. Lo cual impacta en forma neutra en el producto, ya que este no se encuentra incluido en la canasta básica.

Se califica como neutro el efecto porque no existen en la canasta básica productos que sean competidores directos, es decir que ofrecen atributos y valor similar a los ofrecidos por el producto de la empresa.

Sin embargo, podría preverse que el producto se encuentre en una posición de desventaja frente a los precios bajos ofrecidos por productos similares en la canasta básica como lo son las mermeladas.

Mantenimiento del programa precios cuidados

Se garantiza el mantenimiento del programa de precios cuidados. Los aumentos serán de entre 2% y 3%, y se espera ofrecer una ampliación en el listado de productos.¹⁹

El mantenimiento del programa precios cuidados, en el cual se encuentran incluidas algunas marcas tradicionales de dulce de leche como Casanto y otros productos sustitutos como mermeladas, tiene un efecto neutro sobre el producto. Esto se debe a

¹⁸ El Cronista. *Bajarán el IVA a productos de la canasta básica para los beneficiarios de planes sociales*. 27 de Enero de 2016. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.cronista.com/economiapolitica/Bajaran-el-IVA-a-productos-de-la-canasta-basica-para-los-beneficiarios-de-planes-sociales-20160127-0049.html>> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

¹⁹ Ámbito. *Precios Cuidados sigue hasta fin de año con alzas de entre 2 y 3%*. 6 de Septiembre 2016. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.ambito.com/853800-precios-cuidados-sigue-hasta-fin-de-ano-con-alzas-de-entre-2-y-3>> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

que no existen dentro de la lista de precios cuidados productos libres de lactosa.

Si bien el producto a desarrollar no está incluido en el programa de precios cuidados porque se trata de una innovación, el mismo podría correr con una desventaja por competir en precios con productos del programa que pudieran actuar como sustitutos.

Apertura de mercado y derogación de las DJAI

A partir del 2016 con el nuevo Gobierno se comienza a tomar medidas tendientes a la apertura de mercado, entre las más importantes junto con la anulación del cepo cambiario que impedía el giro de divisas, se encuentra la derogación de declaraciones juradas anticipadas de importaciones (DJAI), y su posterior reemplazo por licencias no automáticas (LNA).²⁰

Esta medida es desfavorable para la compañía, ya que han ingresado al país numerosos alimentos importados que actualmente se pueden encontrar en las góndolas de los mercados. Algunos de los mismos constituyen competidores indirectos de nuestro producto como mermeladas de Francia o snacks y aderezos de Estados Unidos.

Existe el riesgo de entrada al mercado de marcas de leche de almendras o coco consolidadas mundialmente como Alpro o Silk, las cuales pueden aprovechar el creciente nicho aún no cubierto por el mercado local, e incluso expandir sus líneas de productos libres de lactosa a yogures, dulces, entre otros.

Ley de financiamiento para emprendedores promovida por la agrupación ASEA

La Asociación de Emprendedores de Argentina, ASEA, está dedicada al desarrollo de actividades relacionadas a conectar y formar emprendedores.²¹ En el último año se ha abocado a darle impulso a una ley que permita facilitar el financiamiento de las pymes. Entre los distintos temas tratados por este proyecto se encuentran la posibilidad de pagar a los empleados con acciones de la empresa (stock option), la habilitación del funcionamiento de las llamadas crowdfunding, y la aprobación para que el ANSES destine parte de su recaudación anual a la financiación de empresas pymes.²²

²⁰ Iprofesional. *Con Macri, vuelve lo importado: estos son los productos y marcas que los argentinos verán en los comercios*. 4 de Enero de 2016. [En Línea]. Disponible en: <http://www.iprofesional.com/notas/225041-Con-Macri-vuelve-lo-importado-estos-son-los-productos-y-marcas-que-los-argentinos-vern-en-los-comercios> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

²¹ Asociación de Emprendedores de Argentina. [En Línea]. Disponible en: <http://www.asea.com.ar/> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

²² Apertura. *Cómo es el proyecto de ley para emprendedores que permitiría crear empresas en 24 horas y pagar con acciones*. 4 de Abril de 2016. [En Línea]. Disponible en: <http://www.apertura.com/emprendedores/Como-es-la-nueva-ley-de-emprededores-que-permitiria-crear-empresas-en-24-horas-y-pagar-con-acciones-20160404-0003.html> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

Este constituye un aspecto favorable para la empresa, ya que este proyecto cuenta con un apartado en el que da prioridad a aquellos emprendimientos que denomina como empresas sustentables, en el cual estaría incluido el desarrollo de un dulce libre de lactosa. El proyecto reconoce como empresa sustentable a aquellas que sin resignar la búsqueda de rentabilidad, tienen por objeto resolver problemas sociales y ambientales, y generar un impacto positivo en la comunidad.

Obtención del certificado provincial de producto / RNPA

Al estar la fábrica actualmente en funcionamiento se cuenta con la Habilitación Municipal, SENASA, y RNE (Registro Nacional de Establecimiento). El certificado expedido actúa como constancia de que el establecimiento está habilitado para desarrollar la actividad declarada de elaboración, fraccionamiento y depósito. La inscripción en el RNE es un requisito para solicitar el posterior registro de los productos que comercializa (RNPA).²³

Actualización de la autorización de envases y material en contacto con el alimento / ANMAT

Como la empresa ya cuenta con la autorización de envases expedida por el ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) en lo que respecta a los productos que comercializa actualmente, deberá solicitar una actualización de la misma con motivo de la introducción del nuevo producto, lo que se denomina por la ampliación de uso.²⁴

Control de calidad por parte del SENASA

En la Argentina los controles de calidad de los alimentos se efectúan a través del SENASA (Servicio de Sanidad y Calidad Agroalimentaria), este establece los métodos de conservación y transporte de la mercadería, de manera tal, que se conserve su calidad desde la fábrica hasta el punto de venta.²⁵ Al comercializarse dentro de la provincia de Buenos Aires y no haber gran distancia con la fábrica, solo se tiene en cuenta el transporte terrestre en camiones y la utilización de un solo tipo de proceso de conservación que implica el tratamiento térmico y el uso de conservantes como

²³ Alimentos Argentinos. [En Línea]. Disponible en: <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/publicaciones/calidad/Guias/Alimentos/00_inicio.htm> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

²⁴ ANMAT.[En Línea]. Disponible en: <http://www.anmat.gov.ar/formularios/guia_alimentos.asp#cont> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

²⁵ SENASA.[En Línea]. Disponible en:<<http://www.senasa.gov.ar/tramites/transportes-habilitacion-de-transporte-de-sustancias-alimenticias>> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

sorbato de potasio. Además se utilizaran envases plásticos, lo que garantiza una mayor durabilidad del producto, y permite una reducción en la cantidad de conservantes utilizados.²⁶

Se ponderó este aspecto como malo ya que la aprobación de la calidad del producto por parte del SENASA implica trámites complejos, lo que compromete recursos de personal y tiempo para poder cumplir con las regulaciones.

21.1.2 Criterios Económicos

Criterios Económicos	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Caída en las ventas anuales % para la industria de alimentos y bebidas durante el inicio de 2017	-4	0,15	-0,60
El IPC Congreso admitió una inflación superior al 40% en 2016	-4	0,25	-1,00
Aumento del desempleo a 9.3% durante el 2016	-2	0,15	-0,30
Nuevas facilidades para acceder a la financiación destinadas a Pymes	4	0,20	0,80
Disminución del salario real entre un 6 y 7%	-3	0,25	-0,75
Total		1	-1,85

Caída en las ventas anuales % para la industria de alimentos y bebidas durante el inicio de 2017

La actividad industrial del sector de alimentos y bebidas ha registrados un dígito negativo durante enero de 2017. La variación negativa de las ventas anuales promedio en la industria de los alimentos refleja una baja del consumo. Si bien durante el año anterior la caída en las ventas fue más marcada llegando a -4.85% en el mes de octubre, experimentó una suba en diciembre, para volver a caer a -1.05% en enero de este año.^{27 28 29} Este indicador no es favorable ya que permite observar una disminución del consumo de bienes básicos como los alimentos, lo que se debe en gran medida a la caída del salario real respecto de la inflación.

El IPC Congreso admitió una inflación superior al 40% en 2016

El IPC Congreso afirmó que la inflación superó el 40% en 2016 y fue la más alta registrada en los últimos 14 años.³⁰ Los efectos negativos de la inflación como la

²⁶ INTI.[En Línea]. Disponible en:<https://www.inti.gob.ar/atp/pdf/cuadernilloDulcedelLeche_2Edic.pdf> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

²⁷ CAME.[En Línea]. Disponible en:<http://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Ventas-minoristas-cayeron-4_1_-en-febrero.1364.htm> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

²⁸ Ámbito. *Malo I: Según el INDEC, la industria se contrajo un 8%, su peor caída en 2016*.30 de Noviembre 2016. [En Línea]. Disponible en:<<http://www.ambito.com/864312-malo-i-segun-el-indec-la-industria-se-contrajo-un-8-su-peor-caida-en-2016>> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

²⁹ FIEL.[En Línea]. Disponible en:<<http://www.fiel.org/publicaciones/IndicadoresCoyuntura/notas/624.pdf>> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

³⁰ Infobae. *IPC Congreso: la inflación superó el 40% en 2016 y fue la más alta en 14 años*.10 de Enero 2017.[En Línea]. Disponible en:<<http://www.infobae.com/economia/2017/01/10/ipc-congreso-la-inflacion>>

dificultad para definir con claridad los costos, aumentos constantes en la materia prima, mano de obra y otros costos indirectos de la producción, son los principales responsables de la pérdida de rentabilidad o margen para la empresa. Debido a la alta inflación las empresas registran una mayor incidencia de sus costos sobre su facturación final, esto se debe a los aumentos de sus materias primas, servicios y el pago de salarios que provocan una reducción en su ganancia bruta.³¹

Aumento del desempleo a 9.3% durante el 2016

La Argentina enfrenta una situación grave en el mercado de trabajo. De acuerdo al INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) la tasa de desempleo es superior al 9%, la misma es coincidente con algunas estimaciones privadas. El Estudio Bein estima un 8,5% de desocupación mientras que la consultora Ecolatina prevé un promedio de desempleo de 12%.^{32 33 34}

Este aspecto tiene una influencia negativa, ya que la caída del empleo implica la reducción del ingreso promedio en muchos hogares, lo que se traducirá en una disminución del consumo.

Nuevas facilidades para acceder a la financiación destinadas a Pymes

Si bien durante años los emprendedores han señalado como uno de los principales obstáculos la dificultad para acceder a créditos bancarios que le permitan desarrollar sus negocios, poniendo el énfasis en las trabas que constituían la complejidad del trámite y las altas tasas de interés.³⁵ Muchas de estas trabas y obstáculos para obtener financiamiento continúan en la actualidad. Pero, por otro lado, la organización ASEA está impulsando una ley que permitirá novedosas formas de financiamiento para las empresas, a través de la aprobación del uso de la participación en las

[supero-el-40-en-2016-y-fue-la-mas-alta-en-14-anos/](#) [Consulta: 24 de Marzo 2017]

³¹ La Nación. *La inflación impacta cada vez más en los costos empresarios*. 6 de Mayo de 2013. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.lanacion.com.ar/1579234-la-inflacion-impacta-cada-vez-mas-en-los-costos-empresarios>> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

³² Ámbito. *Según INDEC, el desempleo creció a 9,3% y ya afecta a 1.165.000 personas*. 23 de Agosto 2016. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.ambito.com/852112-segun-indec-el-desempleo-crecio-a-93-y-ya-afecta-a-1165000-personas>> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

³³ Buenos aires Ciudad. [En Línea]. Disponible en: <<https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=27380>> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

³⁴ Infobae. *El desempleo subió a 9,3% en el segundo trimestre de 2016*. 23 de Agosto 2016. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.infobae.com/economia/2016/08/23/el-desempleo-subio-a-93-en-el-segundo-trimestre-de-2016/>> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

³⁵ Apertura. *Inflación y presión tributaria, los temas que más preocupan a los empresarios de pymes*. 2 de Febrero de 2017. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.apertura.com/negocios/Inflacion-y-presion-tributaria-los-temas-que-mas-preocupan-a-los-empresarios-de-pymes-20170202-0011.html>> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

ganancias de la empresas como medio de pago para los empleados (stock option) y la reglamentación del funcionamiento de las crowdfunding, cuya operatoria estaba prohibida en el país. También se plantea que el ANSES destine parte de sus ingresos anuales a la oferta de financiamiento a las empresas, particularmente a las pymes.³⁶

Disminución del salario real entre un 6 y 7%

La caída del salario real tiene un impacto doblemente negativo para las empresas, en primer lugar la reducción del salario real repercutirá inevitablemente generando una disminución en el poder adquisitivo y una reducción del consumo.

En un segundo lugar, dado que los sindicatos obtuvieron un incremento salarial de alrededor del 33%, por debajo del 41.5% de inflación promedio anual durante 2016, se prevé un escenario complejo en la negociación de las paritarias del corriente año, pudiendo generar aumentos de sueldos que perjudiquen las estructuras de costos de las pymes y conflictos gremiales con los trabajadores.^{37 38}

21.1.3 Criterios Socio Culturales

Criterios Socio Culturales	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Tendencias en el mundo de la alimentación: dietas libres de lactosa	4	0,20	0,80
Aumento del veganismo	4	0,25	1,00
Los millennials está reduciendo el consumo de alimentos derivados de animales	5	0,25	1,25
Aumento de la demanda de productos orgánicos	5	0,30	1,50
Total		1	4,55

Tendencias en el mundo de la alimentación: dietas libres de lactosa

En la actualidad no solo las personas que sufren algún tipo de alergia o intolerancia a la lactosa han decidido eliminar los lácteos de sus dietas.³⁹ Existe una fuerte tendencia en el mundo hacia lograr una alimentación y estilo de vida más saludable, lo que lleva a muchas personas a evitar el consumo de lactosa, reemplazándolo por bebidas que se obtienen de legumbres o semillas.

³⁶ Apertura. *Cómo es el proyecto de ley para emprendedores que permitiría crear empresas en 24 horas y pagar con acciones*. 4 de Abril de 2016. [En Línea]. Disponible en:

<<http://www.apertura.com/emprendedores/Como-es-la-nueva-ley-de-emprededores-que-permitiria-crear-empresas-en-24-horas-y-pagar-con-acciones-20160404-0003.html>> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

³⁷ El Cronista. *Según Ecolatina, el salario real cayó 6% en 2016*. 29 de Enero 2017.[En Línea]. Disponible en: <<http://www.cronista.com/economiapolitica/Segun-Ecolatina-el-salario-real-cayo-6-en-2016-20170129-0007.htm>> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

³⁸ Infobae. *Inflación versus ingresos: el salario real cayó 7% el año pasado*. 8 de Febrero de 2017.[En Línea]. Disponible en: <<http://www.infobae.com/economia/2017/02/08/inflacion-versus-ingresos-el-salario-real-cayo-7-el-ano-pasado/>> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

³⁹ Mia. *Dietas para cuidarse: vegetariana, sin lactosa, sin gluten y de ayuno*. 14 de Enero 2017.[En Línea]. Disponible en: <<http://www.miarevista.es/salud/articulo/4-dietas-para-cuidarse-vegetariana-sin-lactosa-sin-gluten-y-de-ayuno>> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

Se estima que dos tercios de la población mundial no consume lácteos y así reducen la posibilidad de padecer cáncer, problemas gastrointestinales, respiratorios, dérmicos, osteoporosis, etc.

Para quienes siguen esta tendencia alimentaria la leche de vaca, no es un alimento apto para las personas. El consumo de leche de vaca puede afectar a los seres humanos tanto por sus componentes naturales como por los agregados. Dentro de los componentes naturales que son negativos para el consumo se encuentran las grasas saturadas, la lactosa, caseína e hidratos de carbono, y dentro de los componentes agregados, que son comúnmente señalados como más nocivos para el consumo que los anteriores, se destacan los antibióticos, hormonas de crecimiento y aditivos químicos.⁴⁰

Aumento del veganismo

El veganismo lleva años instalado en el mundo, pero cobra cada vez más fuerza en nuestro país. Los consumidores de comida vegana es un nicho al que no se le había dado la importancia que merecía hasta hace dos años aproximadamente.

El crecimiento de restaurantes que agregan una opción vegana a su carta, más el auge que experimentaron las empresas que elaboran los populares caterings o bandejas veganas y los chefs que dictan cursos específicos de este tipo de cocina, nos da un panorama del desarrollo del veganismo en el país, y de cómo cada vez gana más adeptos, particularmente entre los más jóvenes.⁴¹

Si bien no existe en el país estadísticas cuantitativas sobre la cantidad de veganos que hay en la Argentina, se estima que representan entre el 1 y 2% de la población, es decir unas 600 mil personas aproximadamente.⁴²

Los millennials están reduciendo el consumo de alimentos derivados de animales

Millennials es el nombre que recibe la generación nacida entre los años 1980 y 2000, se trata de la generación más grande en número y se la reconoce entre otras cosas, por tener una mayor conciencia del cuidado del medio ambiente y por haber introducido grandes cambios en los hábitos alimenticios.

⁴⁰ Clarín. *Lácteos: ¿sí o no?*. 26 de Abril de 2013. [En Línea]. Disponible en: http://www.clarin.com/buena-vida/nutricion/Lacteos_0_S13goyFswXe.html [Consulta: 25 de Marzo 2017]

⁴¹ Infogei. *Boom vegano en la Argentina*. 1 de Junio de 2015. [En Línea]. Disponible en: http://infogei.com.ar/cable/13693/boom_vegano_en_la_argentina/ [Consulta: 25 de Marzo 2017]

⁴² Clarín. *El circuito vegano, cada vez más grande por el boom de la comida sana*. 28 de Marzo 2015. [En Línea]. Disponible en: http://www.clarin.com/sociedad/veganos-comida-restaurantes-opciones-ciudad_0_HJF3uW9vmg.html [Consulta: 25 de Marzo 2017]

Los millennials son la primera generación en reducir en forma contundente el consumo de alimentos derivados de animales y reemplazándolos por productos a base de plantas. Esto se debe a su preocupación por la salud y el mantenimiento del medio ambiente.⁴³

Se estima que cerca del 12% de millennials siguen un estilo de vida vegano. Dentro de los más jóvenes son cada vez más los que están optando por alternativas al consumo de carne, casi 48% de los jóvenes de entre 16 y 19 años y el 40% de los de 16 a 24 años están a favor de seguir en que una dieta libre de carne.⁴⁴

Aumento de la demanda de productos orgánicos

La demanda de alimentos orgánicos en el país todavía representa un pequeño segmento del mercado, pero el potencial de crecimiento del mismo es muy grande. El aumento de la demanda de productos orgánicos en el mercado local ha crecido durante los últimos años, esto puede observarse a través de la proliferación de emprendimientos online dedicados a la venta y envío de estos alimentos, las ferias gastronómicas con ofertas orgánicas y los mercados sustentables. Los mismos fueron impulsando y dando mayor visibilidad a la creciente tendencia de consumo de alimentos orgánicos.^{45 46}

La importancia que se da al cuidado del cuerpo y la mente, la vida sana y el consumo de productos sustentables y orgánicos han hecho que muchas personas se informen y elijan seguir un estilo de vida más consciente y sano. En el mundo existen 43,7 millones de hectáreas certificadas para la producción orgánica, lo que indica que solo el 1% de las tierras son aptas para la producción global. En este contexto, Argentina tiene el 7% de ese porcentaje llegando a tener más de 3 millones de hectáreas de su superficie total certificada como apta para la

⁴³ EligeVeg. *La generación de "millennials" está cambiando los hábitos carnívoros de todas las generaciones*. 17 de Marzo 2016. [En Línea]. Disponible en: http://www.clarin.com/sociedad/veganos-comida-restaurantes-opciones-ciudad_0_HJF3uW9vmg.html [Consulta: 25 de Marzo 2017]

⁴⁴ EligeVeg. *La generación del milenio se está alejando de la carne*. 20 de Diciembre 2016. [En Línea]. Disponible en: <http://www.eligeveg.com/la-generacion-del-milenio-se-est-alejando> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

⁴⁵ Manía Orgánica. *Aumenta la demanda de alimentos orgánicos*. 6 de Noviembre de 2016. [En Línea]. Disponible en: <https://medium.com/man%C3%ADa-org%C3%A1nica/aumenta-la-demanda-de-alimentos-org%C3%A1nicos-7bc2e3bd7fb0> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

⁴⁶ El Cronista. *El avance de los alimentos orgánicos*. 31 de Marzo 2016. [En Línea]. Disponible en: <http://www.cronista.com/pyme/El-avance-de-los-alimentos-organicos-20160331-0016.html> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

producción orgánica.⁴⁷

21.1.4 Criterios Tecnológicos

Criterios Tecnológicos	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
SIMES SA ha desarrollado una máquina para la producción de dulce que reduce costos y permite procesos de producción más eficientes	5	0,60	3,00
El gasto en I&D ha aumentado en los últimos 20 años, pero es bajo si se lo compara con otros países desarrollados.	2	0,40	0,80
Total		1	3,80

SIMES S.A ha desarrollado una máquina para la producción de dulce que reduce costos y permite procesos de producción más eficientes

SIMES S.A ha desarrollado una máquina destinada a la producción mediana o semi industrial de dulce de leche. Esta nueva máquina opera con un novedoso sistema que permite la mezcla continua de los ingredientes. Al mezclar los ingredientes en un módulo integrador, calienta la pasta y la enfría durante el proceso de producción, permitiendo la reducción de mano de obra y la producción de distintos tipos de dulce y su fraccionamiento.

La nueva máquina controla el dulce de acuerdo a parámetros cuantitativos como temperatura y el caudal, esto permite un menor costo operativo y un mayor control del proceso.

El equipo está integrado por un módulo para la preparación de la mezcla, tanques para formulación de la misma, módulo de proceso, sistema de bombas positivas y un cuadro de válvulas para manejar las distintas etapas del proceso de producción.^{48 49}

El gasto en I&D ha aumentado en los últimos 20 años, pero es bajo si se lo compara con otros países desarrollados

De acuerdo al Banco Mundial, el gasto en Investigación y Desarrollo (% del PBI) ha subido de 0,42% a 0,61% en los últimos 20 años. Lo que representa un aumento de alrededor del 45%. Sin embargo se encuentra por debajo del porcentaje de PBI que

⁴⁷ Perfil. *Crecen las exportaciones de orgánicos argentinos*. 11 de Agosto 2016. [En Línea]. Disponible en: <<http://supercampo.perfil.com/2016/08/crecen-las-exportaciones-de-organicos/>> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

⁴⁸ M&E. *La máquina que fabrica dulce ya llega a todo el mundo*. 13 de Abril 2012. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.maquinasyequipos.com/nota.asp?id=2332>> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

⁴⁹ Industria Alimenticia. *Equipo para elaboración continua de dulce de leche, mermeladas y pulpas de frutas*. 28 de Agosto 2013. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.industriaalimenticia.com/articulos/86771-equipo-para-elaboracion-continua-de-dulce-de-leche-mermeladas-y-pulpas-de-frutas>> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

invierten otros países como Brasil, EEUU y la mayoría de los países de la UE.⁵⁰

21.1.5 Resultados Matriz Pest

Analisis PEST	Puntaje	Ponderación	Valor ponderado
Entorno Político\Legal	0,65	0,25	0,1625
Entorno Económico	-1,85	0,30	-0,555
Entorno Socio Cultural	4,55	0,30	1,365
Entorno Tecnológico	3,8	0,15	0,57
Total		1	1,5425

Como conclusión del PEST, se observa que en cuanto a los criterios políticos y legales, con un 0,65, son neutrales debido a que las industrias productoras de insumos alimenticios tienen varias restricciones, pero a su vez se ven favorecidas debido a que en la Argentina hay leyes que apalancan la financiación de las empresas sustentables.

El entorno económico se encuentra desfavorable, con un -1,85, debido a que en la Argentina estos últimos años se vio una caída en las ventas, producto de un aumento en la inflación, tasa de desempleo y disminución del salario real.

En cuanto al entorno socio cultural, se puede decir que es muy bueno, con un 4,55 dado a que el segmento está muy poco atendido y que la demanda por productos sin lactosa y orgánicos cada vez es mayor.

Con 3,8 el entorno tecnológico cada vez está más desarrollado, se puede observar que en Argentina hay un proyecto de inversión en maquinarias y nuevas tecnologías capaces de reducir costos, optimizar tiempos y simplificar procesos en la fabricación del dulce de leche.

⁵⁰ Banco Mundial. [En Línea]. Disponible en:
<<http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

21.2 Matriz Porter

21.2.1 Poder de negociación de los compradores

Poder de negociación de los compradores	Puntaje	Ponderación	Puntaje Ponderado
Compradores altamente informados y exigentes respecto a la calidad del producto	-2	0,25	-0,50
Cadenas de supermercado con un gran poder de negociación	-4	0,40	-1,60
Pocas compañías ofrecen este tipo de producto	3	0,35	1,05
Total		1,00	-1,05

Compradores altamente informados y exigentes respecto a la calidad del producto

Las nuevas tecnologías y el mayor acceso a la información hace que los consumidores argentinos sean cada vez más exigentes.⁵¹

Esto se debe a que en la actualidad existen numerosas fuentes a las cuales recurren los consumidores para obtener mayor información acerca de los productos y la marca, conocer consejos de especialistas en el tema o acceder a las experiencias que han tenido otros consumidores. Particularmente, los consumidores de alimentos libres de lactosa u orgánicos son muy conscientes acerca de su alimentación, ya sea por motivos de salud o porque siguen un estilo de vida saludable y han optado por eliminar la lactosa de sus dietas y consumir solo alimentos cuyos ingredientes han sido cultivados sin plaguicidas u otros químicos, lo que los vuelve extremadamente exigentes con las marcas y productos que consumen.

Cadenas de supermercado con un gran poder de negociación

Las grandes cadenas de supermercados tienen un poder de negociación alto.

No es fácil para un proveedor negociar con el retail. Las condiciones que generalmente imponen estos últimos, complejizan el diálogo, obligando a los proveedores a aceptar condiciones que suelen estar por debajo de sus expectativas.⁵²

Para poder ingresar en góndola, ponen muchas restricciones, como lo son por ejemplo el poder devolver productos una vez vencidos, pagar a largos plazos y que los fabricantes absorban parte de los costos promocionales.

Además, los fabricantes deben contar con stock que le permite atender demandas no programadas.

⁵¹ La Nación. *Los consumidores, cada vez más atentos y exigentes con las marcas*. 23 de Marzo de 2014. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.lanacion.com.ar/1674443-los-consumidores-cada-vez-mas-atentos-y-exigentes-con-las-marcas>> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

⁵² MBA Educación Ejecutiva. *Las claves para negociar con el retail siendo una pyme*. [En Línea]. Disponible en: <<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/las-claves-para-negociar-con-el-retail-siendo-una-pyme>> [Consulta: 30 de Marzo 2017]

Pocas compañías ofrecen este tipo de producto

Al ser un producto nuevo el dulce de leche elaborado a base de leche de almendras, los compradores tienen poco poder de negociación, ya que cuando un producto es nuevo en un mercado el fabricante puede fijar el precio que considere o desee a través de las diferentes estrategias de fijación de precios.⁵³

Por lo tanto calificamos lo anteriormente mencionado como muy bueno debido a que a empresa podrá fijar el precio que desee ya que será la primera en el mercado en lanzar el producto.

21.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Puntaje	Ponderación	Puntaje Ponderado
Los proveedores de alimentos deben estar certificados y cumplir con complejos requisitos regulatorios	-2	0,30	-0,60
Pocos productores de leche de coco o almendra	-4	0,40	-1,60
Costo de cambio de proveedor de medio a alto	-5	0,30	-1,50
Total		1	-3,70

Los proveedores de alimentos deben estar certificados y cumplir con complejos requisitos regulatorios

Los proveedores tienen un alto poder de negociación del precio de la leche de almendras, ya que al haber pocos o casi ningún proveedor en la Argentina, la empresa (Tanto S.R.L) tendrá bajo poder de negociación y se deberá adaptar a los precios que el proveedor establezca, esto se califica como desventaja ya que si no se logra una buena alianza con algún proveedor de leche de almendras, la empresa deberá producir de forma independiente elevando así los costos de productos terminados.

Pocos productores de leche almendra

Actualmente, en Argentina no hay empresas fabricando leche de almendras, de coco u otros frutos secos a escala industrial.⁵⁴ En San Juan hay productores muy interesados en empezar con la producción y comercialización de leche de almendras, pero hay algunas desventajas ya que para llevarla a las góndolas, habría que agregarle conservantes.

⁵³ Infoservi. *Diseños de las estrategias y programas para la fijación de precios*. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.infoservi.com/index.php/marketing/19-diseno-de-las-estrategias-y-programas-para-fijar-precios>> [Consulta: 30 de Marzo 2017]

⁵⁴ Emprendedores.com. *Fabricación de leche de almendras a escala industrial..* [En Línea]. Disponible en: <<http://www.empresores.com/foros/50753-fabricacion-de-leche-de-almendras-escala-industrial.html>> [Consulta: 1 de Abril 2017]

En cambio en Chile, Panamá, USA, etc, existen 2 marcas líderes que son Blue Diamond y Silk que si importan y fabrican este tipo de leche.

De igual modo, la producción de leche de almendras es muy fácil, únicamente se debe dejar reposar la fruta en agua por unos días, licuarla, colarla y ya está lista para su consumo.⁵⁵

Costo de cambio de proveedor alto

El costo de cambio de proveedor es alto, dado de que en Argentina no hay un fabricante nacional de leche de almendras, por lo tanto conseguir un proveedor de la misma será difícil y el tener que cambiarlo sería casi una imposibilidad.

21.2.3 Amenaza de nuevos entrantes

Amenaza de nuevos entrantes	Puntaje	Ponderación	Puntaje Ponderado
Nicho del mercado rentable y poco atendido	-3	0,40	-1,20
Grandes empresas y pymes locales pueden ingresar al mercado si perciben su potencial de crecimiento	-4	0,35	-1,40
Con la apertura de las importaciones exitosas empresas globales pueden entrar al mercado	-3	0,25	-0,75
Total		1	-3,35

Nicho del mercado rentable y poco atendido

El segmento de mercado de alimentos libres de lactosa constituye un nicho en crecimiento. Esto se debe en primer lugar a la reciente toma de conciencia acerca de los efectos negativos y la necesidad de cuidar la dieta de las personas que sufren de intolerancia a la lactosa. Pero también, este nicho ha experimentado un gran crecimiento gracias a los difundidos beneficios de reducir o eliminar el consumo de lactosa de las dietas y el incipiente aumento del veganismo. Si bien este nicho ha crecido en los últimos años, el mismo se encuentra poco atendido por empresas del rubro.

Este aspecto fue calificado como negativo, ya que al tratarse de un nicho en constante crecimiento y a la vez rentable va a resultar atractivo para los principales players del mercado. Por lo que la rentabilidad y la baja concentración de competidores puede atraer a empresas fuertes que podrían dejar fuera a una empresa menos consolidada.

Grandes empresas y pymes locales pueden ingresar al mercado si perciben su potencial de crecimiento

Al ser un nicho relativamente nuevo, otras empresas pueden sentir atracción por este

⁵⁵ VidaRural. *Más que frutos secos*. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.revistachacra.com.ar/nota/5971/>> [Consulta: 1 de Abril 2017]

nuevo producto e imitarlo. Eso podría ser muy desfavorable para la empresa porque si una cadena grande ya instalada, como por ejemplo lo es La Serenísima, decide imitar, probablemente al tener más apalancamiento económico y publicidad, llegue a superar Tanto S.R.L rápidamente.

Con la apertura de las importaciones exitosas empresas globales pueden entrar al mercado

Debido a la apertura del mercado, han ingresado al país numerosos alimentos importados que actualmente se pueden encontrar en las góndolas de los supermercados. Esto será una desventaja ya que si el gobierno deja ingresar una gran cantidad de alimentos, estos podrían llegar a ser más atractivos o económicos a los fabricados localmente y, por ende, caerían las ventas del producto local.⁵⁶

Existe el riesgo de entrada al mercado de marcas de leche de almendras o coco consolidadas mundialmente como Alpro o Silk, las cuales pueden aprovechar el creciente nicho aún no cubierto por el mercado local, e incluso expandir sus líneas de productos libres de lactosa a yogures, dulces, entre otros.

21.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos	Puntaje	Ponderación	Puntaje Ponderado
Pocos productos sustitutos	3	0,40	1,20
Costo de cambio	-3	0,35	-1,05
Agresividad del productor sustituto	1	0,25	0,25
Total		1	0,40

Pocos productos sustitutos

En la Argentina hay pocos productos que sean aptos para las personas que no puedan o no deseen ingerir lactosa.

Hoy en día casi todas las marcas para la fabricación de sus productos utilizan leche, como por ejemplo para hacer las galletitas, postres, tortas, etc.

Las únicas alternativas dulces que tienen las personas dentro de este segmento es únicamente la de consumir mermeladas, frutos secos, chocolate 99% amargo, frutas y miel.

⁵⁶ Infobae. *El gobierno estudia abrir las importaciones para generar competencia y frenar una suba de precios*. [En Línea] Disponible en: <<http://www.infobae.com/economia/2017/01/26/el-gobierno-estudia-abrir-las-importaciones-para-generar-competencia-y-frenar-una-suba-de-precios/>>[Consulta: 30 de Marzo de 2017]

Costo de cambio

El costo de cambio de este tipo de productos es relativamente bajo, dado a que depende mucho del consumidor, ya que entre la mermelada, miel, chocolates y el dulce de leches no hay una gran variante en el precio.

Rentabilidad y agresividad del productor del sustituto

No existe una agresividad significativa por parte de los productores de los sustitutos. Los precios de los productos sustitutos ya se encuentran establecidos en el mercado. Además, se observa que no cuentan con presencia significativa en la redes sociales ni con mucha publicidad.

21.2.5 Rivalidad entre competidores

Rivalidad entre los competidores	Puntaje	Ponderación	Puntaje Ponderado
Baja Concentración	3	0,25	0,75
Costos fijos ALTOS	-3	0,20	-0,60
Diferenciación del producto alta	2	0,20	0,40
Barreras de entrada	-4	0,20	-0,80
Barreras de salida	-4	0,15	-0,60
Total		1,00	-0,85

Baja Concentración

Con respecto a la concentración de competidores, tal como se explicó antes, en la Argentina no hay ninguna empresa que elabore dulce de leche sin lactosa. Es por esto que se puede decir que la concentración es baja pero de igual modo no hay que “dejarse estar” porque si alguna empresa importante desea ingresar puede llegar a sacarnos del mercado rápidamente.

Costos fijos Altos

Con respecto a los costos fijos podemos decir que son altos, ya que se requiere de una gran cantidad de empleados, para cada una de las etapas, desde la recepción de insumos, fabricación, envasado, laboratorios e ingenieros en alimentos que estén constantemente revisando el producto.

Además, como ya se sabe, en la Argentina los servicios públicos no tienen tope. El aumento de la luz, el gas y el agua es una gran desventaja ya que son los principales insumos que necesita una empresa para la cocción, envasado y limpieza tanto de los alimentos como de las maquinarias.

Para el año 2017 se estima que en promedio que el aumento estará entre un 30% y un

35% y para más también.⁵⁷

Diferenciación del producto alta

En cuanto a la diferenciación del producto se puede decir que es alta, ya que hoy en día no hay otra empresa que fabrique un dulce de leche con leche de almendras. Por lo tanto, este nuevo lanzamiento será único en el mercado. Pero a su vez se trata de un producto que puede ser fácilmente imitado por la competencia, por lo que la empresa debe dar al producto una calidad y sabor distintivo, además de programar la realización de acciones que permitan la construcción de un fuerte vínculo con el cliente.

Barreras de entrada

Consideramos que las barreras de entrada son altas dado que la inversión que se debe efectuar para poder ingresar en el rubro lácteo, si es que se lo va a llevar a cabo de forma industrial y no “casera”, tanto en maquinarias, como en espacio físico, contratación de personal, trámites municipales y legales que se deben presentar para lograr la habilitación de producción y comercialización de un producto son altas.

Barreras de salida

En cuanto a las barreras de salida también son altas, porque si una empresa ya insertada en el rubro lácteo tiene que salir, ya sea por deseo o necesidad, todo el capital invertido que tuvo que desembolsar en su momento para la formación del negocio y compra de maquinarias será perdido a menos que logre vender el negocio.

21.2.6 Resultados Matriz Porter

Fuerza de la industria	Puntaje	Ponderación	Puntaje ponderado
Poder de negociación de los compradores	-1,05	0,20	-0,21
Poder de negociación de los proveedores	-3,7	0,20	-0,74
Amenaza de nuevos entrantes	-3,35	0,20	-0,67
Amenaza de productos sustitutos	0,4	0,20	0,08
Rivalidad entre los competidores	-0,85	0,20	-0,17
Total		1	-1,71

Teniendo en cuenta el desfavorable poder de negociación que tienen los compradores, con -1,05, en la Argentina no existe hoy en día una empresa que se

⁵⁷ Clarin. *Habrà subas de luz, gas y agua durante el 2017*. Martin Bidegaray. 18 de Diciembre del 2016. [En Línea] Disponible en: <http://www.clarin.com/ieco/subas-luz-gas-agua-2017_0_Ski7V1zNe.html>[Consulta 30 de Marzo de 2017]

encargue de la producción de dulce de leche con leche de almendras. Los consumidores de este tipo de productos cuentan con información disponible, lo que los vuelve extremadamente exigentes con las marcas y productos que consumen. Además, el retail impone condiciones obligando a los proveedores a aceptarlas, aunque muchas veces están por debajo de sus expectativas.

En cuanto al poder de negociación con los proveedores, el análisis mostró un panorama desfavorable, con un $-3,7$ ya que es casi nula la participación de los proveedores de leche de almendras, por ende la empresa se deberá adaptar a los precios impuestos por ellos.

La amenaza de nuevos entrantes es desfavorable, con un $-3,35$, debido a que la rentabilidad y la baja concentración de competidores puede atraer a empresas fuertes que podrían dejar fuera a una empresa menos consolidada.

Con respecto a los productos sustitutos también se puede decir que es neutral con un $0,4$, ya que en la Argentina hay pocos productores de alimentos sin lactosa.

La rivalidad entre los competidores, es neutral, con un $-0,85$ debido a que las barreras de entrada como las de salidas son altas, por lo tanto no cualquier productor podrá ingresar a este tipo de mercado por el gran desembolso que debe llevarse a cabo.

21.3 Matriz FODA Propio

21.3.1 IFAS

Factores Estratégicos Internos	Puntaje	Ponderación	Valor ponderado
Fortalezas			
Disponibilidad de maquinarias y capital humano	5,00	0,30	1,50
Experiencia en el rubro lácteo	4,00	0,20	0,80
Amplia gama de clientes y contactos	5,00	0,15	0,75
Debilidades			
Espacio físico	-1,00	0,10	-0,10
Poco conocimiento de la marca	-3,00	0,25	-0,75
Total IFAS		1	2,20

21.3.1.1 Fortalezas

Disponibilidad de maquinarias y capital humano

Actualmente la empresa cuenta con aproximadamente 40 empleados, entre los cuales podemos encontrar ingenieros en alimentos, encargados de mantenimiento y limpieza, responsables de producción y calidad, administrativos que se encarga de efectuar las compras de insumos, ventas y cobranzas, choferes que trasladan el producto, entre otros. Además la empresa dispone de maquinarias e instalaciones aptas para cada etapa de elaboración de producto, desde mezcla, cocción, envasado y almacenamiento.

Experiencia en el rubro lácteo

Tanto S.R.L es una empresa familiar de más de 20 años dedicada a la producción de insumos lácteos, hoy en día elabora y comercializa dulce de leche.

Amplia gama de clientes y contactos

Hoy en día la empresa cuenta con una amplia cartera de clientes. Posee relaciones comerciales con los distintos supermercados y mayoristas de Argentina además de con fábricas de helados y alfajores.

21.3.1.2 Debilidades

Espacio físico

Hoy en día la empresa dispone de un espacio físico de almacenamiento y de producción bastante amplio, por ende si se desea incorporar un nuevo producto se puede absorber dicho incremento. Tanto S.R.L podrá producir hasta 80.000 unidades mensuales del nuevo dulce de leche deslactosado elaborado a base de leche de

almendras. En caso de tener que producir un mayor volumen se deberá incurrir en el gasto de expansión, adquisición de maquinarias y contratación de empleados.

Poco conocimiento de marca

Aunque la empresa se encuentra en el rubro hace varios años, la marca no es tan conocida para el consumidor final debido a que el fuerte en ventas de la empresa, siempre fueron las fábricas de alfajores y la creación de marca propia para las grandes cadenas de supermercados.

Es por esto que se considera que esta situación puede ser una debilidad, debido a que se deberá invertir en la creación de una marca.

21.3.2 EFAS

Factores Estratégicos Externos	Puntaje	Ponderación	Valor ponderado
Oportunidades			
Del 5% al 15% de los ciudadanos son intolerantes a la lactosa	4	0,20	0,80
Segmento de intolerantes a la lactosa poco atendido	4	0,20	0,80
Moda por el veganismo	5	0,15	0,75
Desaparición de Sancor	4	0,10	0,40
Amenazas			0,00
Llegada de productos del extranjero	-3	0,15	-0,45
Nuevos competidores locales	-2	0,20	-0,40
Total EFAS		1	1,90

21.3.2.1 *Oportunidades*

Del 5% al 15% de los ciudadanos son intolerantes a la lactosa

Una de las grandes oportunidades que se observa en el lanzamiento de este nuevo proyecto es que hoy en día cada vez más personas son intolerantes a la lactosa.

En Argentina, entre un 5 y un 15 por ciento de las personas son caucásicas y más del 80 por ciento de personas de descendencia africana y asiática, desarrollan con el tiempo intolerancia a la lactosa.⁵⁸ Por eso, decidir llevar a cabo este producto es una gran oportunidad tanto para la empresa como para aquellas personas que lastimosamente sufran de esta situación y también tengan el deseo de poder probar el dulce de leche, que es un alimento tan tradicional y significativo de la Argentina.

Segmento de intolerancia a la lactosa poco atendido

Muy pocas marcas en Argentina brindan productos sin lactosa apto para personas que padezcan esta condición. Ades es la marca principal en la Argentina que ofrece

⁵⁸ Ministerio de Salud Presidencia de la Nación . [En Línea]. Disponible en:<<http://www.msal.gob.ar/index.php/programas-y-planos/524-intolerancia-a-la-lactosaa>> [Consulta: 29 de Marzo 2017]

productos tales como leches, jugos y yogures, elaborados con leche de soja o leche de coco⁵⁹.

Como este segmento está poco atendido en la Argentina, es una buena oportunidad de invertir en este nicho.

La moda del veganismo

Ya sea por moda o estilo de vida, en estos últimos años, el veganismo ha obtenido un importante papel en la cultura Argentina. Por lo tanto, desarrollar este producto, le permitirá a la empresa acercarse más a esa no tan pequeña parte de la población que ya vive de esta manera.⁶⁰

Desaparición de Sancor

Debido a que Sancor se está yendo del mercado, queda un espacio libre en el para que otras pequeñas empresas puedan crecer.⁶¹

21.3.2.2 Amenazas

Llegada de productos extranjeros

Debido al intercambio que existe en la actualidad entre los países, las empresas locales se ven fuertemente amenazadas con la llegada de productos similares del extranjero.

El ingreso al país de productos importados a precios más bajos afectará a las empresas locales, bajara el nivel de producción de las mismas y, por lo tanto, muchos puestos de trabajo serán eliminados.⁶²

Nuevos competidores locales

Al ser un nicho relativamente nuevo, otras empresas pueden sentir atracción por este nuevo producto e imitarlo. Eso podría ser una amenaza para la empresa ya que si una cadena grande ya instalada, como por ejemplo La Serenísima, decide imitar, probablemente al tener más apalancamiento económico y publicidad, llegue a superar

⁵⁹ Ades.[En Línea]. Disponible en: <<http://www.ades.com.ar/productos/categoria/651111/ades-natural>> [Consulta: 29 de Marzo 2017]

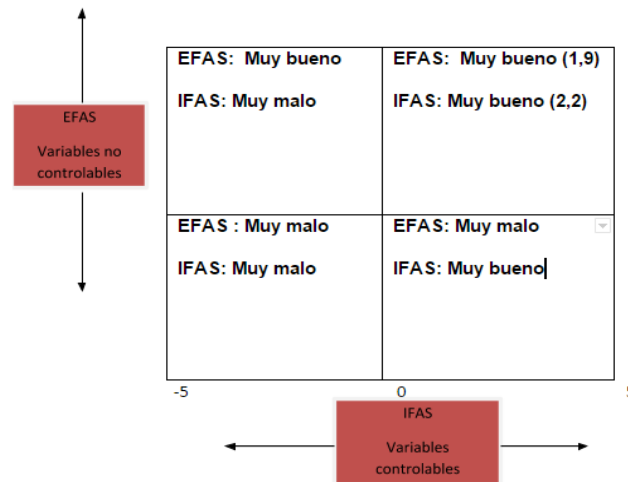
⁶⁰ Girabsas. *Veganismo: ¿moda pasajera o un cambio de hábitos que llegó para quedarse?*. Rosario Oliva. 29 de Julio de 2016. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.girabsas.com/nota/2016-7-29-veganismo-una-moda-pasajero-o-una-senda-hacia-un-estilo-de-vida-conciente>> [Consulta: 26 de Marzo 2017]

⁶¹ ElCronista. *Sancor S.O.S.* Roberto Bertossi. 13 de Marzo de 2017 [En Línea]. Disponible en: <<http://www.cronista.com/columnistas/Sancor-S.O.S.-20170313-0015.html>> [Consulta: 26 de Marzo 2017]

⁶² Ambito.com. *Es ingenuo pensar que una apertura de importaciones va a bajar la inflación*. [En línea] Disponible en: <http://www.ambito.com/868081-es-ingenuo-pensar-que-una-apertura-de-importaciones-va-a-bajar-la-inflacion> [Consulta 27 de Marzo de 2017]

a la empresa rápidamente.

21.3.3 Resultado FODA



Como conclusión del FODA, tanto las IFAS como EFAS son positivas, con respecto a los factores controlables de la empresa, al estar insertada hace varios años en el rubro, posee de gran conocimiento y capital invertido.

Con respecto a las los factores no controlables, el ambiente también arroja variables favorables para el desarrollo de un nuevo producto.

21.4 FODA Principal Competidor Baggio

21.4.1 IFAS

Factores Estratégicos Internos	Puntaje	Ponderación	Valor ponderado
Fortalezas			
Conocimiento de marca Baggio	3	0,35	1,05
Gran espacio físico	3	0,35	1,05
Debilidades			
Marca conocida por los jugos no dulce de leche	-1	0,3	-0,3
Total IFAS		1	1,8

21.4.1.1 Fortalezas

Conocimiento de marca Baggio

La principal fortaleza con la que cuenta Baggio, es que es una marca y empresa conocida en el mercado gracias a la numerosa cantidad de productos que posee entre los cuales se pueden encontrar, jugos, leches, salsas de tomate, mermeladas, entre

otras.

Gran espacio físico

Con respecto al espacio físico, Baggio cuenta con una planta de elaboración de 70.000 metros cuadrados cubiertos, los cuales son utilizados para la elaboración de diversos productos desde jugos hasta alimentos lácteos⁶³. Por este motivo se ponderó este aspecto como muy positivo, con un puntaje de 3 puntos.

21.4.1.2 Debilidades

Marca conocida por los jugos pero no por el dulce de leche

Una de las debilidades de Baggio es que se trata de una marca muy reconocida principalmente por sus bebidas, no por su línea de dulce de leche. Por lo tanto, se calificó con un puntaje neutral de -1, ya que es una debilidad en el sector de elaboración de dulce de leche.

21.4.2 EFAS

Factores Estratégicos Externos	Puntaje	Ponderación	Valor ponderado
Oportunidades			
Del 5% al 15% de los ciudadanos son intolerantes a la lactosa	4	0,20	0,80
Segmento de intolerantes a la lactosa poco atendido	4	0,20	0,80
Moda por el veganismo	5	0,15	0,75
Desaparición de Sancor	4	0,10	0,40
Amenazas			
Llegada de productos del extranjero	-3	0,15	-0,45
Nuevos competidores locales	-2	0,20	-0,40
Total EFAS		1	1,90

21.4.2.1 Oportunidades

Del 5% al 15% de los ciudadanos son intolerantes a la lactosa

Una de las grandes oportunidades que se observa en el lanzamiento de este nuevo producto es que hoy en día cada vez más personas son intolerantes a la lactosa.

En Argentina entre un 5 y un 15 por ciento de las personas so caucásicas y más del 80 por ciento de personas de ascendencia africana y asiática, desarrollan con el tiempo intolerancia a la lactosa.⁶⁴

Segmento de intolerancia a la lactosa poco atendido

Muy pocas marcas en Argentina brindan productos sin lactosa apto para personas que

⁶³ Baggio.[En Línea]. Disponible en: <<http://www.baggio.com.ar/es/empresa.html>> [Consulta: 7 de Abril 2017]

⁶⁴ Ministerio de Salud Presidencia de la Nacion . [En Línea]. Disponible en:<<http://www.msal.gob.ar/index.php/programas-y-planos/524-intolerancia-a-la-lactosaa>> [Consulta: 29 de Marzo 2017]

padezcan esta condición.

Como este segmento está poco aprovechado en la Argentina, es una buena oportunidad la de invertir en este nicho.

La moda del veganismo

El veganismo ha obtenido un importante papel en la cultura Argentina. Por lo tanto, desarrollar este producto, permitirá acercarse más a esa no tan pequeña parte de la población que ya vive de esta manera.⁶⁵

Desaparición de Sancor

Debido a que Sancor se está yendo del mercado, queda un espacio libre en el para que otras pequeñas empresas puedan crecer.⁶⁶

21.4.2.2 Amenazas

Llegada de productos extranjeros

Debido al intercambio que existe en la actualidad entre los países, las empresas locales se ven fuertemente amenazadas con la llegada de productos similares del extranjero. Si ingresan productos importados a precios más bajos con el objetivo de bajar la inflación local esto afectará a las empresas locales, bajara el nivel de producción de las mismas y por lo tanto muchos puestos de trabajo serán eliminados.⁶⁷

Nuevos competidores locales

Al ser un nicho relativamente nuevo, otras empresas pueden sentir atracción por este nuevo producto e imitarlo.

⁶⁵ Girabsas. *Veganismo: ¿moda pasajera o un cambio de hábitos que llegó para quedarse?*. Rosario Oliva. 29 de Julio de 2016. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.girabsas.com/nota/2016-7-29-veganismo-una-moda-pasajero-o-una-senda-hacia-un-estilo-de-vida-conciente>> [Consulta: 26 de Marzo 2017]

⁶⁶ ElCronista. *Sancor S.O.S.* Roberto Bertossi. 13 de Marzo de 2017 [En Línea]. Disponible en: <<http://www.cronista.com/columnistas/Sancor-S.O.S.-20170313-0015.html>> [Consulta: 26 de Marzo 2017]

⁶⁷ Ambito.com. *Es ingenuo pensar que una apertura de importaciones va a bajar la inflación*. [En línea] Disponible en: <http://www.ambito.com/868081-es-ingenuo-pensar-que-una-apertura-de-importaciones-va-a-bajar-la-inflacion> [Consulta 27 de Marzo de 2017]

21.5 FODA Estratégico

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS IFAS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS EFAS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de maquinarias y capital humano • Experiencia en el rubro lácteo • Amplia gama de clientes y contactos 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico • Poco conocimiento de la marca
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Del 5% al 15% de los ciudadanos son intolerantes a la lactosa • Segmento de intolerantes a la lactosa poco atendido • Moda por el veganismo • Desaparición de Sancor 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>Aprovechar la creciente tendencia hacia la alimentación y estilo de vida vegano, además de atender al segmento de personas intolerantes a la lactosa, que representa entre el 5% y el 15% de la población.</p> <p>La empresa deberá utilizar el capital humano y la experiencia en el rubro de la que dispone, para desarrollar un producto apto para aquellos que deseen llevar una alimentación vegana o libre de lactosa.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>Debido a que Sancor se está retirando del mercado, dejando un espacio libre para que otras pequeñas empresas puedan ingresar, Tanto S.R.L deberá aprovechar esta oportunidad e invertir en acciones de promoción de imagen para poder lograr conocimiento de la marca por parte de los consumidores.</p>
<p style="text-align: center;">AMENZASAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llegada de productos del extranjero • Nuevos competidores locales 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>La empresa deberá aprovechar la experiencia y el know how que posee en el rubro, sumada a su amplia gama de distribuidores y clientes, para poder desarrollar un producto de calidad, que cumpla con las altas expectativas que tienen los consumidores de este tipo de productos. De este modo los productos de los principales players, lo mismo que aquellos llegados del extranjero no le podrán quitar participación de mercado.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>Se deberá llevar a cabo inversión en publicidad y promoción de imagen para que nuevos competidores locales y empresas globales vean a Tanto como una empresa instalada en el mercado argentino, con reconocimiento de marca por parte de los consumidores. De tal modo que la perciban como una empresa de nicho que cuenta con una red de distribuidores y clientes leales.</p>

21.6 Matriz PEYEA

21.6.1 Fuerza Financiera

FUERZA FINANCIERA			
Fuerza financiera	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Utilidades	2	0,20	0,40
Rentabilidad	3	0,30	0,90
Liquidez	2	0,20	0,40
Riesgo del negocio	-3	0,30	-0,90
Total		1	0,80

Utilidades

Las utilidades de Tanto S.R.L son buenas ya que cubren los costos totales de la empresa dejando disponible un saldo de ganancia. Se observa en la preferencia y satisfacción que tienen los consumidores de los productos de la empresa.

Rentabilidad

Tanto S.R.L posee una rentabilidad significativa. Se recomienda disponer de esa rentabilidad para mantener y reinvertir en la empresa.

Liquidez

La empresa cuenta con capacidad para hacer frente a sus obligaciones financieras.

Riesgo del Negocio

La empresa posee riesgos considerables, ya que, por ejemplo, si debe hacer frente a una problemática, la misma deberá invertir en maquinaria, empleados, etc.

21.6.2 Análisis Macroentorno

Análisis Macroentorno	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Estabilidad del ambiente	1,5425	0,5	0,77125
Fuerza financiera	0,8	0,5	0,4
Total		1	1,17125

Estabilidad del ambiente

Luego de haber analizado los Criterios Políticos, Económicos, Socio/culturales y Tecnológicos se llegó a la conclusión de que la estabilidad del ambiente es de 1,52. Teniendo en cuenta los valores ponderados, la estabilidad es positiva.

Fuerza Financiera

Luego de haber analizado las utilidades, rentabilidad, liquidez y el riesgo del negocio, se obtuvo un valor de 0,8. Dentro de los valores de referencia se concluye que la Fuerza Financiera del negocio es neutral.

21.6.3 Análisis Microentorno

Análisis Microentorno	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Fuerza de la industria	-1,71	0,50	-0,86
Perfil competitivo	-0,3	0,50	-0,15
Total		1	-1,01

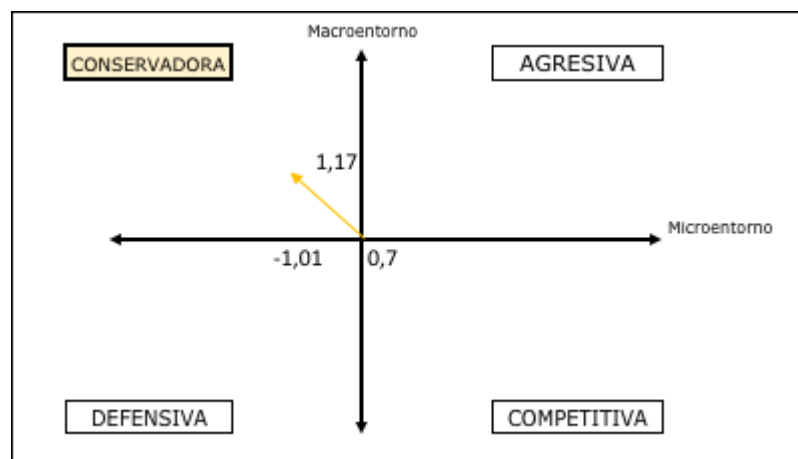
Fuerza de la industria

Al analizar la matriz de Porter, se llega a la conclusión de que la relación que tiene la empresa con los compradores es significativo, pero el poder de los proveedores es relativamente alto.

Perfil Competitivo

La empresa se encuentra estable con un puntaje favorable de 1,8, esto se puede observar en el perfil competitivo de la Matriz Mc Kinsey.

21.6.4 Resultados PEYEA



Se puede observar que la posición estratégica de la empresa se encuentra en el cuadrante conservador. Esto significa que Tanto S.R.L tiene una posición favorable si se considera el análisis de la estabilidad del ambiente y la fuerza financiera, pero desfavorable si se observa la fuerza de la industria y el perfil competitivo de la empresa.

Dentro de los aspectos positivos que han inclinado la balanza en favor de una posición positiva en el macroentorno y la fuerza financiera se observa: mayores facilidades para obtener certificaciones y actualizaciones por tratarse de una empresa que opera en el rubro desde hace 20 años, la propuesta de financiamiento para emprendedores promovida por la agrupación ASEA, el aumento del veganismo y las dietas libres de lactosa, la mayor demanda de productos orgánicos en el mercado interno, el desarrollo de maquinarias más eficientes para la producción de dulce de leche, la inversión del país en investigación y desarrollo de la industria, las utilidades de la empresa y la liquidez de la misma.

Analizando el microentorno y el perfil competitivo se observan más aspectos negativos que positivos, los cuales constituyen verdaderos contratiempos que podrían poner en riesgo la posición de la empresa en el microentorno. Entre estos aspectos negativos se destacan: el gran poder de negociación de las cadenas de supermercados, la existencia de pocos proveedores de la materia prima que requiere la empresa y el consiguiente alto costo de cambio de proveedor, el latente riesgo de entrada de grandes players del mercado local o empresas globales al nicho que la empresa pretende atender, las altas barreras de salida, el alto costo unitario por producto, el poco desarrollo de cualidades diferenciales a nivel producto y a nivel imagen de marca, entre otros.

En resumen, el análisis de la matriz Peyea permite observar que existen oportunidades favorables para la empresa en el macroentorno, y la misma cuenta con las utilidades y la liquidez necesaria para aprovecharlas. Pero desde el punto de vista del microentorno la posición de la empresa no está consolidada y su perfil competitivo muestra debilidades que son significativas.

El cuadrante ocupado por la empresa es el conservador, por lo que la estrategia que debería seguir la compañía sería en primer lugar desarrollar sus competencias core, lo que significa enfocarse en aquello que hace mejor y hacerlo mejor que sus competidores. En una segunda instancia, debería reforzar las actuales ventajas, pero sin correr ningún riesgo. Como la posición de la empresa en la industria está debilitada, la misma debe evitar que sus competidores la ataquen en forma directa.

Y, por último, se recomienda la diversificación, particularmente desarrollando un producto de la misma línea de la empresa pero con mayor valor agregado, como sería el caso del el dulce de leche elaborado a base de leche de almendras.

21.7 Matriz BCG

21.7.1 Ubicación del dulce de leche

21.7.1.1 *Tasa de crecimiento de mercado*

$$\text{Tasa de crecimiento del mercado (\%)} = \frac{\text{Facturación mercado Total Actual (\$)} - \text{Facturación Mercado Total año Anterior (\$)}}{\text{Facturación Mercado total Año Anterior}} \times 100$$

Los valores que se muestran a continuación fueron obtenidos del cuadro 5.2

$$17,4184\% = \frac{3.442.002.016 - 2.931.400.000}{2.931.400.000} \times 100$$

21.7.1.2 *Participación relativa del mercado*

$$\text{Participación relativa en el mercado} = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas del principal competidor}}$$

Los valores que se muestran a continuación fueron obtenidos del cuadro 5.2

$$1,13 = \frac{206.000.000}{183.000.000}$$

Cuadro de facturación anual de la empresa y sus principales competidores

Los valores detallados a continuación son estimaciones realizadas a través del balance de la empresa e información otorgada por la misma. Se encuentran expresados en pesos.

	2016	2015	Participación último año
VACALIN	406.000.000	365.400.000	11,80%
MASTELLONE HNOS	2.380.000.000	2.142.000.000	69,15%
SAN IGNACIO	267.000.000	232.000.000	7,76%
TANTO	206.000.000	192.000.000	5,98%
BAGGIO LATTE	183.000.000	178.000.000	5,32%
TOTAL	3.442.002.016	2.931.400.000	100,00%

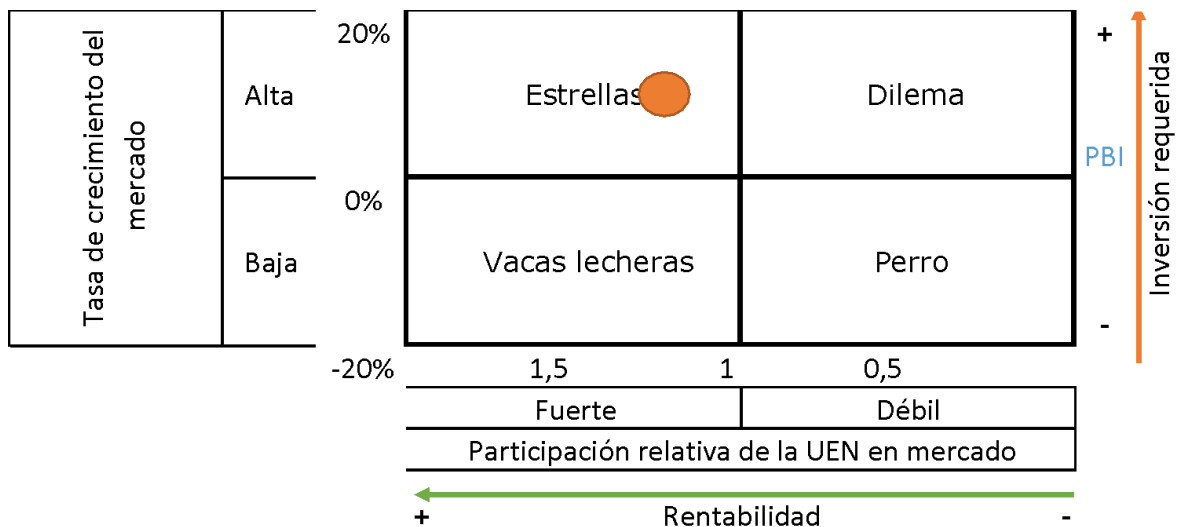
Desglose de la facturación de Mastellone Hnos S.A^{68 69 70}

Mastellone desglose 70%	Dulce de leche(20%)	2.380.000.000
	Leche fluida (50%)	5.950.000.000
	Manteca (20%)	2.380.000.000
	Crema(10%)	1.190.000.000
	TOTAL	11.900.000.000

21.7.2 Análisis de la cartera de negocios

La inversión en Argentina representa el 16% del PBI, del cual el 12% corresponde a la inversión privada y el 4% a la inversión pública.⁷¹

En este caso, se tuvo en cuenta en el eje horizontal a la participación relativa del mercado. Se utilizó el número uno para separar los distintos cuadrantes. En el eje vertical, se representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria (%). Estos porcentajes van del -20% al 20%, donde el 0% es el punto medio.



⁶⁸ Apertura. *La guerra del dulce de leche*. [En línea]. Disponible en: <http://www.apertura.com/revista/La-guerra-del-dulce-de-leche-20120815-0003.html> [Consulta: 31 de marzo 2017]

⁶⁹ La Nación. *Hacia dónde va La Serenísima: del legado de don Pascual Mastellone al mundo Arcor*. [En línea]. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1976616-hacia-donde-va-la-serenisima-del-legado-de-don-pascual-mastellone-al-mundo-arcor> [Consulta: 31 de marzo 2017]

⁷⁰ Bolsar. *Estados contables*. [En línea]. Disponible en: <https://www.bolsar.com/vistas/sociedades/EstadosContables.aspx> [Consulta: 30 de marzo 2017]

⁷¹ El cronista. *La inversión representa sólo 16% del PBI, el menor porcentaje de la región*. [En línea]. Disponible en: <http://www.cronista.com/economiapolitica/La-inversion-representa-solo-16-del-PBI-el-menor-porcentaje-de-la-region-20170213-0034.html> [Consulta: 7 de abril 2017]

El dulce de leche corresponde al segmento estrella de la empresa. Esta unidad de negocios posee alta participación relativa en el mercado y una alta tasa de crecimiento. Las ventas del mercado de dulce de leche se han incrementado en un 17,42% con respecto al año anterior. Si bien genera flujo de fondos necesita de inversión constante para mantenerse. Se deberá poner en marcha una estrategia de marketing agresiva para conservar su participación en el mercado. Se recomienda invertir en promociones y publicidad, y realizar esfuerzos para otorgarle valor agregado al producto.

El ministerio de Agroindustria de la Nación Argentina muestra en diversos informes como fue disminuyendo la producción⁷², el consumo y la balanza comercial⁷³ del dulce de leche.

El nuevo producto a lanzar por la empresa es el dulce de leche sin lactosa. El mismo no forma parte de la matriz BCG ya que es un producto nuevo, sin antecedentes en la empresa, y, la misma, solo considera a los productos que poseen experiencia en el mercado y se pueda observar su comportamiento estadísticamente.

⁷² Ministerio de Agroindustria. *Consumo total y per cápita de productos lácteos*. [En línea]. Disponible en: http://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_lecheria/estadisticas/_04_interno/index.php [Consulta: 30 de marzo 2017]

⁷³ Ministerio de Agroindustria. *Mercado. Balanza comercial* [En línea]. Disponible en: http://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_lecheria/estadisticas/_05_externo/index.php [Consulta: 30 de marzo 2017]

21.8 Matriz Mc Kinsey

21.8.1 Atractivo de la industria

Unidad estratégica de negocio: DULCE DE LECHE			
Indicadores de Atractivo	Calificación	Ponderación	Valor ponderado
Accesibilidad al mercado	3	0,15	0,45
Tasa de crecimiento	-1	0,10	-0,10
Extensión del ciclo de vida	-2	0,10	-0,20
Posibilidad de diferenciación	1	0,10	0,10
Concentración de clientes	4	0,20	0,80
Fuerza de la competencia	-2	0,15	-0,30
Potencial del margen bruto	3	0,20	0,60
Total		1	1,35

Accesibilidad al Mercado

El mercado de dulce de leche es de fácil acceso para la empresa Tanto S.R.L ya que cuenta con amplia experiencia en el rubro lácteo, contando con maquinarias y personal calificado.

Tasa de crecimiento

El consumo lácteo disminuyó del 55% al 47%, reemplazando por el consumo de cereales y granos del 10% al 18%. Se observan mejoras en la alimentación y en la evolución tecnológica, razón por la cual se produjo un incremento en la producción diaria promedio de leche del 33%.⁷⁴

En el siguiente cuadro⁷⁵ se puede observar la elaboración de productos lácteos en miles de litros y toneladas desde el año 2014 al 2016. Se observa un descenso del 3,53% en la producción del dulce de leche.

⁷⁴ Ministerio de hacienda y finanzas públicas. *Informes de cadenas de valor*. Diciembre 2016. [En línea] Disponible en: http://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/Complejo_Lacteo.pdf [Consulta: 31 de marzo 2017]

⁷⁵ Ministerio de agroindustria. Subsecretaría de lechería. *Elaboración de productos lácteos (miles de litros y toneladas por año 1989-2016)*. [En línea] Disponible en: http://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_lecheria/estadisticas/_02_industrial/index.php [Consulta: 1 de Abril 2017]

		2014	2015	2016
Leche Informal	miles de litros	764.269	764.269	742.401
Leche Pasteurizada	miles de litros	1.141.354	1.222.617	983.638
Leche Esterilizada	miles de litros	563.670	618.740	642.808
Leche Chocolateada	miles de litros	79.489	92.480	85.913
Leche Polvo Entera	toneladas	230.309	251.884	146.386
Leche Polvo Descremada	toneladas	42.037	41.440	37.117
Queso Pasta Dura	toneladas	64.571	62.999	77.041
Queso Pasta Semidura	toneladas	207.976	199.160	188.987
Queso Pasta Blanda	toneladas	276.253	288.141	268.939
Queso Fundido	toneladas	13.266	15.793	17.126
Crema	toneladas	41.846	43.028	41.247
Manteca	toneladas	48.059	45.141	34.234
Dulce de Leche	toneladas	130.517	135.169	130.409
Leche Condensada	toneladas	6.384	6.384	6.384
Yogur	toneladas	459.840	458.657	432.783
Postres lácteos y flanes	toneladas	46.106	55.241	54.962
Caseína	toneladas	7.022	9.399	3.856
Caseinatos	toneladas	12	45	45
Suero	toneladas	69.437	65.180	66.943
Otros	toneladas	16.672	16.672	16.672

La tasa de crecimiento de mercado que se observa es del 17,42%.⁷⁶

Extensión del ciclo de vida

El dulce de leche tradicional ya se encuentra instalado en el mercado. Se encuentra en la etapa de madurez. Si bien es un producto estrella⁷⁷ de la empresa, se encuentra cerca de pertenecer al segmento de vacas lecheras. Las inversiones que se deben realizar están destinadas a mantener la cuota de mercado.

Posibilidad de diferenciación

Teniendo en cuenta al dulce de leche tradicional, la empresa no posee cualidad significativa de diferenciación, ya que su fuerte en ventas son las fábricas de alfajores y la creación de marcas propias para supermercados.⁷⁸

Teniendo en cuenta, como unidad estratégica de negocios, al dulce de leche deslactosado elaborado a base de leche de almendras, la posibilidad de diferenciación es alta, ya que actualmente no existe en el mercado este producto.

⁷⁶ Ver anexo *Matriz BCG. Análisis de la cartera de negocios.*

⁷⁷ Ver anexo *Matriz BCG. Análisis de la cartera de negocios.*

⁷⁸ Ver anexo *Matriz FODA*

Concentración de clientes

Tanto S.R.L cuenta con relaciones comerciales con grandes cadenas de supermercados y mayoristas. Además, se encuentra relacionada con fábricas de helados y alfajores.

Fuerza de la competencia

Las grandes empresas como Mastellone Hnos cuenta con una participación de mercado registrada del 73%⁷⁹ en el último año, mientras que Tanto S.R.L cuenta con 6,3%. La competencia directa de la compañía es Baggio (en su categoría de dulce de leche), con una tasa de 5,32% de participación de mercado.

En el caso de lanzar el dulce de leche sin lactosa, la fuerza competitiva de la empresa sería positiva ya que no existe en el mercado dicho producto.

Potencial del margen bruto

Luego de eliminar los costos de los productos vendidos, se observa que queda un porcentaje disponible de fondos para reinvertir, cubrir los gastos futuros y ganancias.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ingreso} - \text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Ingreso}} \times 100$$

$$30\% = \frac{206.000.000 - 144.200.000}{206.000.000} \times 100$$

21.8.2 Perfil competitivo

Unidad estratégica de negocio: DULCE DE LECHE			
Indicadores de Competitividad	Calificación	Ponderación	Valor ponderado
Costo unitario	-3	0,15	-0,45
Cualidades distintivas	-2	0,20	-0,40
Participación de mercado relativa	-1	0,10	-0,10
Acceso a canales de comercialización	3	0,15	0,45
Know-how tecnológico	4	0,20	0,80
Imagen	-3	0,20	-0,60
Total		1	-0,30

Costo unitario

Es alto, por lo tanto la empresa es menos competitiva, ya que el precio es más alto

⁷⁹ Apertura. *La guerra del dulce de leche*. [En línea]. Disponible en: <http://www.apertura.com/revista/La-guerra-del-dulce-de-leche-20120815-0003.html> [Consulta: 31 de marzo 2017]

que el de la competencia. Se puede observar en el porcentaje del margen bruto, el cual se reparte entre ganancias, reinversión, etc.

Cualidades distintivas

Con el dulce de leche común, no se observan cualidades distintivas significativas. Se puede obtener una cuota alta del mercado introduciendo el dulce de leche libre de lactosa que no existe en el mercado, pero al tratarse de un producto fácil de imitar por la competencia, la empresa debe remarcar sus cualidades distintivas enfatizando y comunicando a los consumidores la calidad del producto, utilización de materia prima orgánica y envases sustentables.

Participación de mercado relativa

Si bien Tanto S.R.L posee una participación relativa casi por encima de la media, pero es muy cercana a la participación de su principal competidor.

Acceso a canales de comercialización

El uso de los canales de distribución mejora la eficiencia de las ventas. Permiten la reducción de costos, es decir que son la mejor alternativa posible, pero en cambio, alteran los precios para los consumidores finales. Tanto S.R.L trabaja con el canal de distribución de bienes de consumo, que hace que el dulce de leche llegue a los fabricantes de alfajores y supermercados de manera fácil y rápida.⁸⁰

Know-how tecnológico

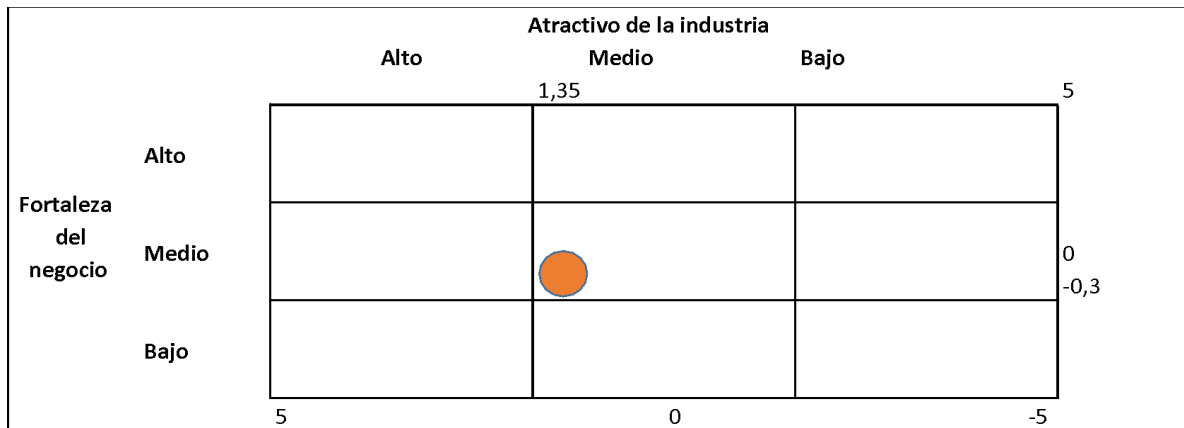
La empresa cuenta con más de veinte años en el rubro lácteo. Cuenta con maquinaria especializada y personal altamente capacitado. Además, cuenta con espacio físico disponible y de almacenamiento que será necesario al desarrollar el nuevo producto.

Imagen

La marca no es conocida por el consumidor final ya que sus ventas son destinadas a los fabricantes de alfajores y a la creación de marca propia de los supermercados. Se deberá invertir en la creación de marca propia de la empresa.

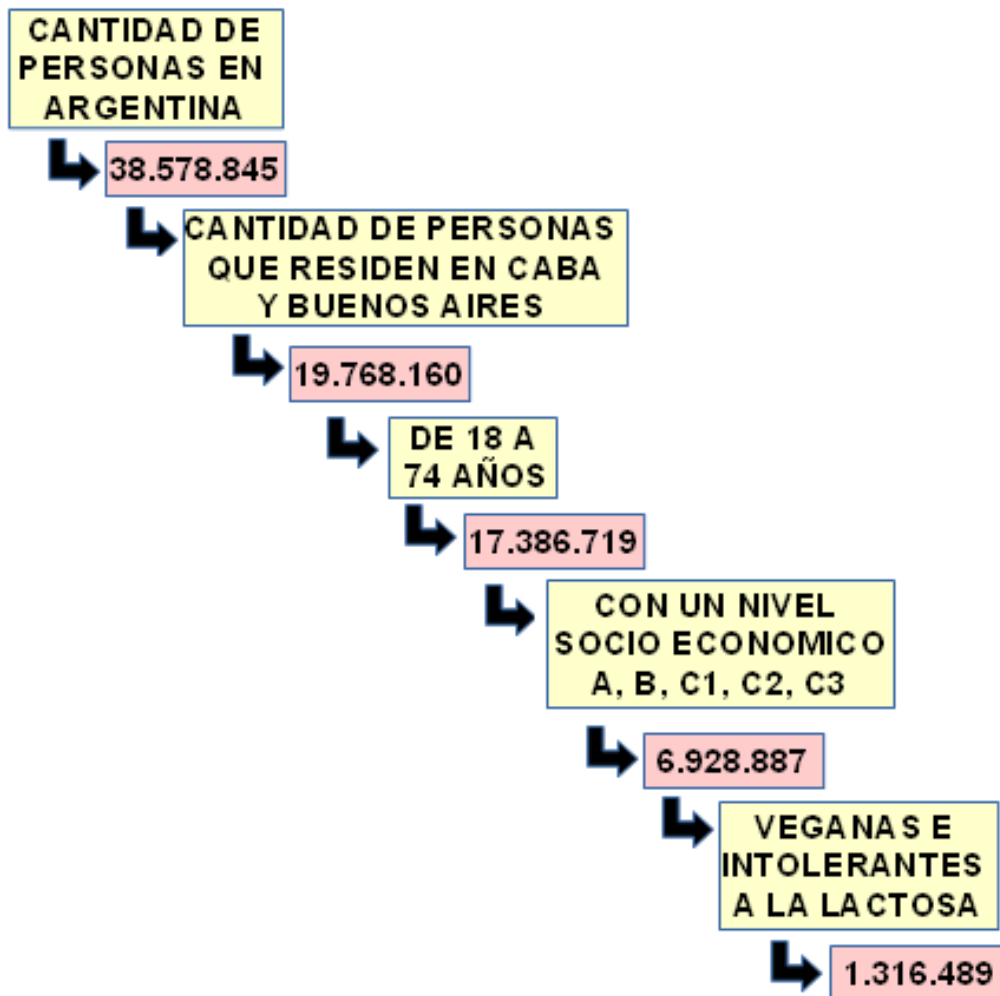
21.8.3 Resultados

⁸⁰ Enrique Diez de Castro - *Distribución Comercial*, Editorial McGraw-Hill, 296 p. 2o edición (1997)



Se puede afirmar que esta unidad estratégica de negocios requiere de constante inversión selectiva en segmentos de buena rentabilidad. Se recomienda la diversificación. La empresa deberá ofertar nuevos productos y expandirse a nuevos mercados.

21.9 Cascada de la demanda



21.10 Comportamiento del consumidor

21.10.1 Pirámide de Maslow



Luego del análisis del segmento de intolerantes a la lactosa y veganos, se llegó a la conclusión de que el dulce de leche deslactosado elaborado a base de leche de almendras, corresponde a una de las necesidades de “Afiliación” de Maslow ya que las personas con las características anteriormente mencionadas buscan obtener aceptación social perteneciendo a un grupo. Estas necesidades se observan continuamente en la vida cotidiana.

Otra de las necesidades a la cual apunta el nuevo producto es la de “Reconocimiento” de la pirámide de Maslow. Esto se debe a que los entrevistados coincidieron en la necesidad del respeto a uno mismo, e incluyendo sentimientos tales como confianza, independencia, entre otros. Además, las personas que sufren de intolerancia a la lactosa o las que son veganas presentan necesidades de estatus y de exclusividad.

21.10.2 Segmentación Vincular

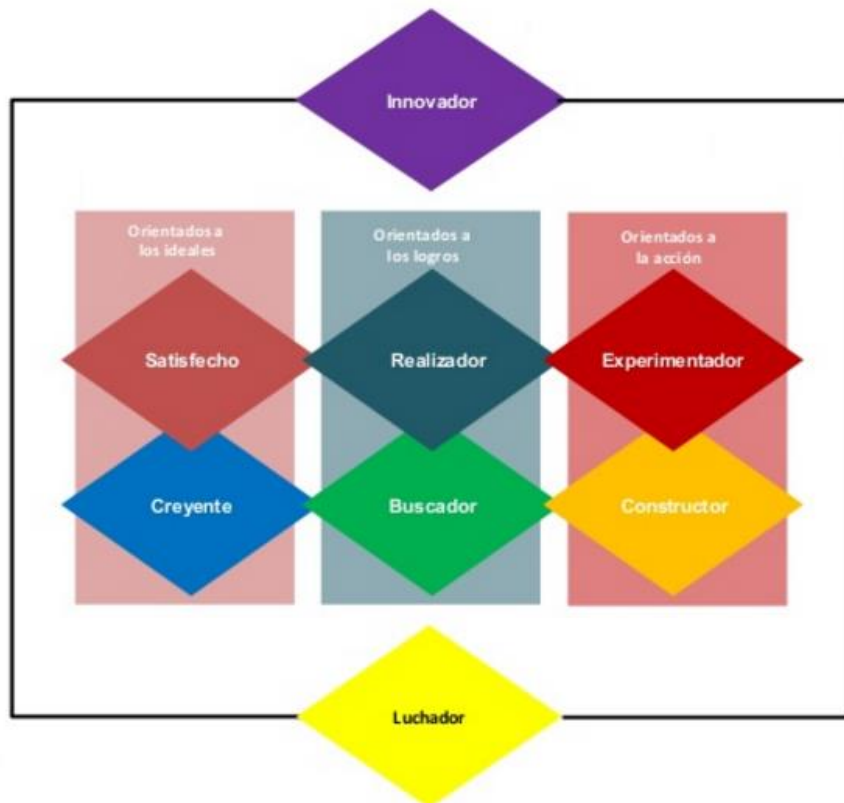
Modelo de Segmentación Vincular



Se ubicará el dulce de leche deslactosado con leche de almendras en el vínculo comunitario debido a la lealtad que tiene el segmento de intolerantes a la lactosa y veganos a consumir productos orgánicos y de buena calidad. El dulce de leche es un producto tradicional, es decir, hace referencia a la unión y a la tradición.

Cabe destacar que también se puede ubicar al nuevo dulce de leche deslactosado en el vínculo afectivo ya que se busca cuidar la alimentación y la salud de las personas que no pueden consumir los productos tradicionales.

21.10.3 VALS2



Las personas que sufren de intolerancia a la lactosa y las que son veganas se ubican en el cuadrante de creyentes debido a que basan su estilo de vida en sus principios y creencias, lo cual es un patrón que guía sus acciones y sus opiniones.

Sus ideales son producto de sus conocimientos y experiencias. Este grupo de consumidores le da mucha importancia a todos los aspectos que implican la compra de un producto.

21.11 Investigación Cualitativa

21.11.1 Introducción

Luego de la investigación que se ha realizado para la empresa Tanto S.R.L, a través de un sondeo en el mercado argentino de dulce de leche, se procede a realizar la investigación correspondiente para conocer en profundidad al mercado existente ante el objetivo posible de lanzar un nuevo producto que se adapte a las necesidades de las personas que sufren de intolerancia a la lactosa y veganos.

La investigación de mercado fue realizada a través de entrevistas en profundidad en las cuales se llevó a cabo con cinco casos, divididos en dos tipos de entrevistas: dos entrevistas a expertos y tres entrevistas a heavy user. Se consideró como segmento a personas intolerantes a la lactosa y veganos de 18 a 50 años. Se trabajó estudiando las preferencias, gustos y opiniones de los posibles consumidores.

Se plantearon los siguientes problemas de marketing y de investigación, los cuales se buscan poder responder mediante la realización de esta investigación cualitativa.

21.11.2 Problema de Marketing

Crear y dar a conocer una nueva marca cuyo producto es un dulce de leche a base de leche de almendras para el segmento de 18 a 50 años que sufre de intolerancia a la lactosa o veganos.

21.11.3 Problema de investigación

Conocer el consumo de los alimentos libres de lactosa, veganos y de producción orgánica, a través de la identificación de preferencias, modo de consumo y comportamiento de compra del segmento objetivo.

21.11.4 Objetivo General

Lanzar al mercado un nuevo dulce de leche que se adapte a las necesidades de intolerantes a la lactosa y veganos mediante una nueva marca respaldada por Tanto S.R.L

21.11.5 Objetivos Específicos

- Conocer características, gustos, preferencias y opiniones de los potenciales consumidores.
- Analizar modo de consumo y puntos de venta.
- Investigar la posición de compra que el nuevo producto tendrá en la mente de

los consumidores.

- Obtener información acerca de la intención de compra y rango de precios aceptables para el segmento objetivo.

21.11.6 Listado de interrogantes

WARM UP

- Conocer características de los potenciales compradores.
- Productos utilizados

COMPRA

- Lugar de compra del producto
- Intención de compra del dulce de leche elaborado en base de leche de almendras
- Precios de productos orgánicos
- Precio del nuevo producto

CONSUMO

- Frecuencia de consumo
- Modo de consumo
- Reemplazo de dulce de leche tradicional por deslactosado
- Inconvenientes a la hora de consumir el dulce de leche tradicional

MARCA

- Preferencia de marca
- Conocimiento de marca de productos orgánicos

21.11.7 Metodología utilizada

Para la realización de la investigación cualitativa se realizó una investigación del diseño exploratorio con el objetivo de indagar sobre aspectos cualitativos, los cuales resultan desconocidos. Permitirá obtener nuevos datos y elementos para formular hipótesis de trabajo con un mayor grado de precisión sirviendo de base para una posterior realización de una investigación descriptiva.

Se utilizó la técnica de recolección de datos de entrevistas en profundidad, las cuales proveen información sobre aspectos cualitativos. Es una entrevista individual, no

estructurada y directa, buscando por medio de la misma que el entrevistado aporte la mayor información posible, basándonos en conocimientos psicológicos y conductuales para obtener respuestas relacionadas a motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos ocultos sobre el tema en cuestión.

El instrumento de toma de datos es la guía de pautas de profundización. La misma se dividió en diferentes áreas temáticas para seguir coherentemente las charlas que se darán en cada entrevista.

El perfil del entrevistado será hombres y mujeres de 18 a 50 años, que sean intolerantes a la lactosa o veganos, y que residan en CABA y Buenos Aires.

Teniendo en cuenta el trabajo de campo, cabe destacar que las entrevistas fueron realizadas por Agustina Paletta, Emilia Manfredi y Laura Ruiz a personas del segmento detallado anteriormente.

El sistema de procesamiento y análisis se realizó mediante la desgrabación del audio de las entrevistas continuando con el armado de una grilla conceptual y, a su vez, la interpretación de los datos mediante el análisis de emergentes.

Configuración de la muestra utilizada

- Sexo: Femenino y masculino
- Edad segmentada:
 - 18 a 30 años
 - 31 a 50 años
- Que sean intolerantes a la lactosa o veganos
- Que consuma productos orgánicos
- Que resida en CABA o Buenos Aires
- Nivel Socio – Económico: AB,C1, C2 Y C3

21.11.8 Tarea de campo

El trabajo de campo se llevó a cabo por medio de tres entrevistas en profundidad a Heavy user y dos entrevistas en profundidad a expertos según se detalla a continuación:

- Expertos:
 - La primera entrevista realizada a María Cecilia Soriano se realizó el jueves 20 de abril a las 15 hs. Integra el área de control de calidad de

la empresa Tanto S.R.L. Para el caso, la entrevistadora fue Agustina Paletta.

- o La segunda entrevista realizada a Julio Rodríguez se realizó el martes 2 de mayo a las 10 hs. Es ingeniero en alimentos y actualmente trabaja como asesor de calidad en diversas empresas productoras de alimentos Para el caso, la entrevistadora fue Agustina Paletta.

- Heavy user:
 - o La primera entrevista realizada a Julieta Manfredi (segmento de 18 a 30 años) se realizó el domingo 23 de abril a las 20 hs. Para el caso la entrevistadora fue Emilia Manfredi
 - o La segunda entrevista realizada a Nicolás Mau (segmento de 18 a 30 años) se realizó el lunes 24 de abril a las 11 hs. Para el caso, la entrevistadora fue Agustina Paletta.
 - o La tercer entrevista realizada a Ignacio Modenesi (segmento de 31 a 50 años) se realizó el miércoles 26 de abril a las 18 hs. La entrevistadora fue Laura Ruiz.

Sistema de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de datos se procedió en una primera instancia a des-grabar las entrevistas, para lograr un mejor análisis y clarificación de los conceptos.

Por medio de la desgrabación se definió la grilla conceptual para cruzar la información recabada en ambos segmentos sobre las distintas categorías de análisis y, así, obtener una clara comprensión de los insights. Una vez finalizada la grilla conceptual se procedió a identificar similitudes y diferencias que se desprendieron de lo mencionado por los entrevistados durante las entrevistas y de este modo se elaboró la conclusión de esta investigación.

21.11.9 Resultados obtenidos

En base a las entrevistas realizadas, se observaron varias similitudes entre las opiniones, actitudes e intenciones de los entrevistados.

Con respecto a la *compra* del nuevo producto, cabe destacar que a las personas le gustaría efectuarlas en un supermercado. Los entrevistados mencionaron la dificultad que representa obtener productos veganos o para intolerantes a la lactosa en puntos de ventas. Aclarando que sólo pueden obtenerlos en proveedurías orgánicas, ferias y dietéticas, en algunos casos llegando a elaborarlos ellos mismos en sus hogares por no estar disponibles en el mercado local. Generalmente, la decisión de compra de los consumidores es planeada.

En cuanto al *consumo*, se observa que para los intolerantes a la lactosa resulta un tema muy complejo ya que, en la situación de una reunión social donde haya comida que contienen lactosa, deben limitarse a consumir frutas y otro tipo de alimentos sin lactosa como consecuencia de carencia de opciones en el mercado. Por otro lado, los veganos remarcaron que si encontraran fácilmente los productos en los puntos de ventas los consumirían con mayor regularidad.

Considerando el precio, los entrevistados coincidieron en afirmar que estos productos son más costosos al compararlos con los productos convencionales. De todas formas pagarían un precio más alto ya que entienden que estos productos utilizan distintos ingredientes que son saludables, y, además, poseen distintos procesos productivos.

Finalmente, al analizar los productos orgánicos y sus marcas, se observó que los entrevistados relacionan más a los productos orgánicos con materias primas que a productos elaborados. Por otro lado, mostraron cierto desconocimiento respecto a las marcas de productos orgánicos y deslactosados, refiriéndose a las mismas como pequeñas pymes que distribuyen sus productos en dietéticas y proveedurías orgánicas.

21.11.10 Hallazgos y Limitaciones

La principal limitación de la investigación fue la no participación en las entrevistas de adultos mayores de 50 años veganos o intolerantes a la lactosa. No se pudo contactar con representantes de este segmento, porque generalmente los adultos mayores de 50 años son vegetarianos y no veganos. Por otro lado, la intolerancia a la lactosa no fue considerada como una dolencia hasta años recientes. Es por esto que la muestra se redujo al rango de edades de entre 18 a 50 años.

Otra de las limitaciones fue a la hora de analizar los resultados ya que la cantidad de

entrevistados representantes de cada segmento fue muy reducida, lo cual restringió la posibilidad de realizar un análisis aún más exhaustivo.

21.11.11 Conclusión

De acuerdo a lo recabado en las entrevistas con los heavy users se observó que ambos segmentos, 18 a 30 y 31 a 50 años, estarían dispuestos a consumir el dulce de leche deslactosado elaborado a base de leche de almendras. Por otro lado, los entrevistados pusieron en evidencia la dificultad para acceder a este tipo de productos afirmando que aunque se encuentren en pocos puntos de ventas, muchas veces es difícil distinguirlos o no se encuentran disponibles en stock. Además, remarcaron que es más probable encontrar estos productos en ferias y proveedurías orgánicas que en grandes cadenas de supermercados.

Los entrevistados afirmaron reconocer los atributos de los productos orgánicos y saludables, razón por la cual se encuentran dispuestos a pagar precios elevados, considerados adecuados por las características y el valor que les ofrecen los productos. Teniendo en cuenta la información brindada por los entrevistados, se deduce un umbral de precios que va desde un límite inferior de \$60 a un límite superior de \$100.

De acuerdo a la información obtenida de la entrevista con el experto se observó que la producción de un dulce de leche deslactosado elaborado a partir de leche de almendras es factible pero que tendrá un mayor costo y la vida útil del producto será menor. El experto recomendó una producción de tipo artesanal o indagar acerca de posibles procedimientos de conservación de alimentos orgánicos. Respecto del proceso de producción, considera como mejor opción importar la leche de almendras antes que producirla en fábrica, por lo menos en la etapa de introducción del ciclo de vida del producto. Menciona que es un factor clave analizar el costo de la leche de almendras, el cual, a su entender, significará un incremento importante en el precio del producto terminado.

En conclusión, el experto considera que es un producto muy atractivo a pesar de no ser un artículo de primera necesidad y los consumidores potenciales expresaron intención de compra de un producto de estas características.

21.11.12 Guía de pautas

Entrevista Experto - Ingeniero en alimentos

1. Nombre y Apellido
2. Edad
3. Ocupación
4. ¿Cuál es su experiencia en el rubro lácteo?
5. ¿Cuál es la tecnología utilizada en la industria láctea?
6. ¿Cuál es la relación entre la ingeniería en alimentos y la nutrición?
7. ¿Cuál es su experiencia en la producción del dulce de leche?
8. ¿Cómo es el proceso de elaboración del dulce de leche?
9. ¿Qué ingredientes son esenciales para la producción del dulce de leche?
10. ¿Existe alguna regulación que mida los estándares de calidad?
11. ¿Qué opina de la utilización de materia prima orgánica para la producción de dulce de leche ?
12. ¿Es posible eliminar completamente los conservantes de la producción de dulce de leche?
13. ¿Considera que es posible lanzar un dulce de leche fabricado con leche de almendras?
14. ¿Conoce a alguien en el país que comercializa leche de almendras a escala industrial?
15. ¿Considera que es mejor producir la leche de almendras dentro de la fábrica o importarla?
16. ¿Cree que el producto se encarece si se utiliza leche de almendras?
17. ¿Se pueden utilizar las mismas maquinarias para la producción del dulce de leche con leche de almendras que las que se utilizan para la producción del dulce de leche tradicional?
18. ¿ Considera que el dulce de leche con leche de almendras será atractivo en el segmento de intolerantes a la lactosa y de veganos.

Entrevista Heavy User

1. Nombre y Apellido
2. Edad
3. Ocupación
4. ¿Usted sufre de intolerancia a la lactosa? ¿ Hace cuánto?
5. ¿Usted es vegano?¿ Hace cuánto?
6. ¿ Considera que el veganismo es una moda del momento o un nuevo estilo de vida que está surgiendo?
7. ¿Consumes productos orgánicos? ¿ Cuales?
8. ¿Cómo reemplaza a los productos que contienen lactosa?
9. ¿ Le es fácil encontrar productos sin lactosa?
10. ¿Qué marcas conoce que ofrezcan productos con leche de coco, de almendras?
11. ¿Dónde suele comprar estos productos?
12. ¿Con qué frecuencia encuentra estos productos en un supermercado?
13. ¿Cómo son los precios de estos productos?
14. ¿ Consumes leche de almendras, de coco o de soja?
15. ¿Consumes dulce de leche?
16. ¿ Le gustaría poder consumirlo?
17. ¿ Lo consume / le gustaría consumirlo, directo del envase o como ingrediente en tortas, facturas?
18. ¿Considera que el dulce de leche tradicional puede ser reemplazado por el dulce de leche elaborado con leche de almendras, totalmente orgánico ?
19. ¿Le llamaría la atención ver este producto en las góndolas de los supermercados?
20. ¿ Considera que el dulce de leche con leche de almendras será atractivo en el segmento de intolerantes a la lactosa y de veganos?
21. ¿ Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por un dulce de leche deslactosado?

21.11.13 Desgrabación de entrevistas

Heavy User

Ficha de Reclutamiento (1)

Nombre y Apellido: Julieta Manfredi

Edad: 18 años

Barrio/Localidad: Gran Buenos Aires

¿Pertenece a Nivel Socio Económico A, B, C1, C2 y C3? SI

¿Sufre de intolerancia a la lactosa? Si

¿Es vegano? No

Participó en los últimos 6 meses de algún focus group o entrevista en profundidad? No

Estudia Marketing o carreras afines? No

Desgrabación entrevista 1:

Ocupación

Estudiante y cantante

¿Usted sufre de intolerancia a la lactosa? ¿ Hace cuánto?

Si, la realidad es que la sufro mucho y es un tema bastante complejo. Hace un año y medio aproximadamente

¿Usted es vegano?¿ Hace cuánto?

No, no soy vegana

¿ Considera que el veganismo es una moda del momento o un nuevo estilo de vida que está surgiendo?

La tendencia al veganismo es algo que está creciendo constantemente. Antes rara vez encontrabas gente vegana. Luego se fue haciendo más global. Es un nuevo estilo de vida que está surgiendo.

¿Consume productos orgánicos? ¿ Cuales?

Si. Como frutas, hortalizas, azúcar de mascabo, entre otros. Consumo stevia también.

¿Cómo reemplaza a los productos que contienen lactosa?

Consumo leche deslactosada. Soy un caso especial, porque no puedo consumir leche

de soja ya que tengo colon irritable.

¿ Le es fácil encontrar productos sin lactosa?

No. Por ejemplo si voy a una reunión y piden helado tengo que comer frutal.

¿Qué marcas conoce que ofrezcan productos con leche de coco, de almendra?

Ades, pero es leche de soja. También esta Goya, y Silk.

¿Dónde suele comprar estos productos?

Normalmente en ferias orgánicas o proveedurías.

¿Con qué frecuencia encuentra estos productos en un supermercado?

Casi nunca. Es complicado encontrarlos ahí.

¿Cómo son los precios de estos productos?

Son elevados. Al ser tan especiales, no son accesibles para todo el mundo.

¿ Consume leche de almendras, de coco o de soja?

No

¿Consume dulce de leche?

No, todavía no encuentro una opción que se adapte a mis necesidades o que me haga sentir bien.

¿ Le gustaría poder consumirlo?

Si, es una delicia.

¿ Lo consume / le gustaría consumirlo, directo del envase o como ingrediente en tortas, facturas?

Directo del envase. Para que se pueda usar en diferentes preparaciones y que yo decida cómo usarlo. Para untar tostadas por ejemplo.

¿Considera que el dulce de leche tradicional puede ser reemplazado por el dulce de leche elaborado con leche de almendras, totalmente orgánico ?

Si, totalmente. Es una alternativa para los que no podemos consumir el tradicional.

¿Le llamaría la atención ver este producto en las góndolas de los supermercados?

Si, es una novedad ya que es totalmente especial para mí. Pensado en mí y en las personas que sufrimos de intolerancia a la lactosa.

¿ Considera que el dulce de leche con leche de almendras será atractivo en el segmento de intolerantes a la lactosa y de veganos?

Si, totalmente. No tenemos otra opción hoy en día.

¿ Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por un dulce de leche deslactosado?

Hasta \$80 el pote de 400 grs.

Ficha de Reclutamiento (2)

Nombre y Apellido: Nicolás Mau

Edad: 21 años

Barrio/Localidad: Gran Buenos Aires

¿Pertenece a Nivel Socio Económico A, B, C1, C2 y C3? SI

¿Sufre de intolerancia a la lactosa? No

¿Es vegano? Si

Participó en los últimos 6 meses de algún focus group o entrevista en profundidad? No

Estudia Marketing o carreras afines? No

Desgrabación entrevista 2:

Ocupación:

Estudiante

¿Usted sufre de intolerancia a la lactosa?

No

¿Usted es vegano? ¿ Hace cuánto?

Si, hace 2 años.

¿Considera que el veganismo es una moda del momento o un nuevo estilo de vida que está surgiendo?

Un nuevo estilo de vida ("filosofía de vida") que está surgiendo.

¿Consume productos orgánicos?

Si

¿Cuáles?

Frutas, verduras y hortalizas.

¿Cómo reemplaza a los productos que contienen lactosa?

Leche de vaca reemplazo por leche de soja y/o leche de coco y/o de almendras.

Carnes rojas reemplazo por seitan, en alimentos como empanadas o bifes veganos.

Carnes blancas por garbanzos, por ejemplo las milanesas de garbanzos son muy similares a las de pollo. Hamburguesas de carne reemplazo por las de arroz, soja, porotos u hongos.

Dulce de leche o queso untable reemplazo por mermeladas frutales.

Quesos frescos por quesos veganos.

¿ Le es fácil encontrar productos sin lactosa?

No es fácil, pero una vez que los encontraste si te gustan quizás los consumas con regularidad. Muchas opciones no hay así que es eso o comida casera hecha en casa.

¿Qué marcas conoce que ofrezcan productos con leche de coco, de almendras, etc?

La marca Ades cuenta con productos de leche de soja, batido de coco y vainilla. Los productos elaborados por Vegetalex son 100% vegetarianos y apto para veganos.

La empresa Delverde fabrica únicamente alimentos veganos tales como pastas y fideos secos. En cuanto a productos que se ofrecen con leche de almendras o coco únicamente conozco los de elaboración independiente que suelen conseguirse en ferias o dietéticas y el costo de los mismos es un poco elevado ya que las almendras son caras.

¿Dónde suele comprar estos productos?

Como anteriormente mencione en dietéticas o ferias, sino más bien en supermercados de las grandes cadenas.

¿Con qué frecuencia encuentra estos productos en un supermercado?

Suele encontrarse pero no siempre tan fácilmente o a veces no hay en stock ya que la oferta/demanda de estos productos es claramente menor a la de otros productos, no obstante considero que al haber un mayor interés por la comida vegana y una alimentación más saludable la demanda aumentó y por consecuencia la oferta de estos productos se incrementó.

¿Cómo son los precios de estos productos?

Los precios de estos productos son más costosos que el de los "convencionales", sin embargo eso no quita que no sean accesibles. Simplemente es pagar un poco más por un producto que se entiende que por métodos empleados en la producción van a encarecer el valor del mismo. En mi opinión creo que los consumidores encuentran un valor agregado en estos productos y es por eso que eligen llevarlos más allá de su precio.

¿Consume leche de almendras, de coco o de soja?

Si, consumo.

¿Consume dulce de leche?

No.

¿Le gustaría poder consumirlo?

Regularmente no, pero quizá alguna que otra vez pueda que si.

¿Lo consume / le gustaría consumirlo, directo del envase o como ingrediente en

tortas, facturas?

Como ingrediente.

¿Considera que el dulce de leche tradicional puede ser reemplazado por el dulce de leche elaborado con leche de almendras, totalmente orgánico?

Si, y en caso de existir quisiera probarlo.

¿Le llamaría la atención ver este producto en las góndolas de los supermercados?

La verdad, sería novedoso.

¿ Considera que el dulce de leche con leche de almendras será atractivo en el segmento de intolerantes a la lactosa y de veganos?

Si el sabor apetece el paladar de los consumidores, definitivamente sí.

¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por un dulce de leche deslactosado?

Por 400 gr. \$60/\$70

Ficha de Reclutamiento (3)

Nombre y Apellido: Ignacio Modenesi

Edad: 33 años

Barrio/Localidad: CABA

¿Pertenece a Nivel Socio Económico AB, C1, C2 y C3? SI

¿Sufre de intolerancia a la lactosa? No

¿Es vegano? Si

Participó en los últimos 6 meses de algún focus group o entrevista en profundidad? No

Estudia Marketing o carreras afines? No

Desgrabación entrevista 3:

Ocupación: Historiador

¿Usted sufre de intolerancia a la lactosa?

No

¿Usted es vegano?

Sí. Desde hace 5 años

¿ Considera que el veganismo es una moda del momento o un nuevo estilo de vida que está surgiendo?

Estilo de vida que en ciertos casos está siendo una “moda”

¿Consume productos orgánicos?

Sí

¿ Cuáles?

Algunas pocas frutas (manzana y naranjas) y algunas pocas verduras (acelga y calabaza)

¿Cómo reemplaza a los productos que contienen lactosa?

Algunas leches de semillas como almendra o mijo.

¿ Le es fácil encontrar productos sin lactosa?

No tan fácil como me gustaría.

¿Qué marcas conoce que ofrezcan productos con leche de coco, de almendras?

No sé de marcas, en general los compro en la dietética o los hago por mi cuenta.

¿Dónde suele comprar estos productos?

Dietética o los hago yo.

¿Con qué frecuencia encuentra estos productos en un supermercado?

Nunca jamás de los jamases.

¿Cómo son los precios de estos productos?

A ver, son caros en relación a productos que dada nuestra economía inflacionaria ya están caros. Pero hay que tener en cuenta, especialmente para el caso de la leche y los quesos de almendra, que la materia prima, es decir, la propia almendra, está irrisoriamente cara.

¿ Consume leche de almendras, de coco o de soja?

Sí

¿Consume dulce de leche?

No

¿ Le gustaría poder consumirlo?

Claro que sí.

¿ Lo consume / le gustaría consumirlo, directo del envase o como ingrediente en tortas, facturas?

Directamente.

¿Considera que el dulce de leche tradicional puede ser reemplazado por el dulce de leche elaborado con leche de almendras, totalmente orgánico?

Me encantaría tener la oportunidad de probarlo. Hasta ahora los ensayos veganos de dulce de leche dejan mucho que desear.

¿Le llamaría la atención ver este producto en las góndolas de los supermercados?

Por supuesto que sí.

¿ Considera que el dulce de leche con leche de almendras será atractivo en el segmento de intolerantes a la lactosa y de veganos?

Absolutamente.

¿ Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por un dulce de leche deslactosado?

100\$ por un pote de 400 grs. ¿por qué no?

Experto

Ficha de Reclutamiento (1)

Nombre y Apellido: María Cecilia Soriano

Edad: 39 años

Desgrabación entrevista 1:

Ocupación

Empleada, Responsable de Calidad

¿Cuál es su experiencia en el rubro lácteo?

En el rubro lácteo es mi primer experiencia, estoy hace un año.

Anteriormente trabajé como responsable de calidad en otras empresas de alimentos, como por ejemplo en una fábrica de fiambres, otra que fabricaba huevo en polvo y también estuve en una empresa de golosinas.

¿Cuál es la tecnología utilizada en la industria láctea?

Se utiliza generalmente equipos pasteurizadores, evaporadores, tanques enfriadores, tanques refrigerados, pailas. Todo en material de acero inoxidable.

¿Cuál es la relación entre ingeniería en alimentos y la nutrición?

Básicamente el ingeniero de alimentos se encarga de supervisar los proceso de fabricación de un alimento, cuidando de todos los detalles desde la preparación del producto hasta el envasado y almacenamiento. También nos encargamos de desarrollar y probar nuevas fórmulas para ver qué nuevos productos se pueden elaborar, qué tipo de conservantes se tienen que utilizar para mantener el producto una vez fabricado. Además cuidamos del color, la consistencia y el sabor de los alimentos, para que puedan llegar correctamente a la gente y que sean aprobados por los consumidores.

Y la Nutrición creo que se encarga de desarrollar programas nutricionales a quien los necesite con sus respectivas restricciones

¿Cuál es su experiencia en la producción del dulce de leche?

Es de 1 año.

¿Cómo es el proceso de elaboración de dulce de leche?

Primero se realiza una concentración de la leche para quitar una parte de agua de la misma. Luego, esta leche concentrada se mezcla con azúcar y jarabe de glucosa en tanques agitadores. Dicha mezcla es homogeneizada y es cocinada en pailas de acero inoxidable donde se le hace el agregado de aromatizante y conservantes, hasta alcanzar la consistencia deseada. Terminada la cocción, el dulce de leche se enfría hasta la temperatura óptima para el envasado (temperatura a la cual no ocurre crecimiento bacteriano y tampoco condensación de vapor que pueda llevar a aparición de hongos en superficie). Luego se envasa en diferentes presentaciones.

Es un proceso muy sencillo pero en el que hay que tener todos los parámetros controlados y estandarizados.

¿Qué ingredientes son esenciales para la producción del dulce de leche?

Para su elaboración a nivel industrial se utiliza leche, azúcar, jarabe de glucosa, aromatizante, espesantes (agar) , bicarbonato de sodio, sorbato de potasio, almidón modificado y conservantes.

¿Existe alguna regulación que mida los estándares de calidad?

Si, el Código Alimentario Argentino, art 592.

¿Qué opina de la utilización de materia prima orgánica para la producción de dulce de leche?

Me parece una buena idea aunque creo que el costo sería bastante mayor y la vida útil del producto menor. No considero elaborarlo a nivel industrial.

¿Es posible eliminar completamente los conservantes de la producción?

Solo para un producto de tipo artesanal.

¿Conoce a alguien en el país que comercializa leche de almendras en escala industrial?

No, no conozco.

¿Considera que es mejor producir la leche de almendras dentro de la fábrica o importarla?

No conozco el proceso pero considero mejor opción importarla en un principio.

¿Considera que es posible lanzar un dulce de leche fabricado con leche de

almendras?

Puede ser una buena opción considerando al público vegano y también con intolerancia a la lactosa.

¿Cree que el producto se encarece mucho si se utiliza leche de almendras?

No sé sobre costos pero hay que analizar un incremento en mano de obra y tiempo (en producción, limpieza, validación de limpieza, etc), y el costo de la leche de almendras que, aunque seguramente se usará en menor proporción, significará un incremento importante en el precio del producto terminado.

¿Se pueden utilizar las mismas maquinarias para la producción del dulce de leche con leche de almendras que las que se utilizan para la producción del dulce de leche tradicional?

Sí se podría, solo hay que asegurarse que la limpieza haya sido efectiva para descartar contaminación cruzada, tanto para el dulce de leche tradicional (que no contenga leche de almendras ya que es considerado un alérgeno), como para el nuevo producto (que no contenga lactosa de la leche vacuna).

¿Considera que el dulce de leche con leche de almendras será atractivo en el segmento de intolerantes a la lactosa y de veganos?

Considero que será un producto muy atractivo a pesar de no ser un artículo de primera necesidad.

Ficha de Reclutamiento (2)

Nombre y Apellido: Julio Rodriguez

Edad: 54 años

Desgrabación entrevista 2

Ocupación

Ingeniero en Alimentos

¿Cuál es su experiencia en el rubro lácteo?

Mi experiencia en el rubro lácteo es de hace más de 10 años, trabajé en fábricas que se encargaban de fabricar quesos, yogures, manteca y dulce de leche.

Apenas me gradué de la universidad comencé a trabajar en la industria alimenticia, pase por varios rubros, trabajé en empresas productoras de jugos, de alfajores, entre otros.

Hoy en día soy Asesor de Calidad en diversas empresas, me encargo de visitar las distintas plantas en las que trabajo y evaluar cómo llevan a cabo los procesos, como es su sistema interno y dar mi opinión y escuchar otras opiniones para tratar de ayudarlas a mejorar.

¿Cuál es la tecnología utilizada en la industria láctea?

En la industria láctea se pueden utilizar diversos equipos, todo depende del producto que se desea fabricar, por ejemplo para la fabricación de quesos se utiliza una tina quesera, después para la fabricación de manteca, queso y dulce de leche, se utiliza tanques enfriadores que son indispensables para mantener la leche a baja temperatura hasta ser utilizada, también se utilizan equipos pasteurizadores, evaporadores, pailas y los equipos envasadores, que se encargan de subdividir el producto en diversas presentaciones.

¿Cuál es la relación entre ingeniería en alimentos y la nutrición?

La nutrición es una rama de la medicina, el objetivo principal es el de contribuir la salud de las personas, usa como referencia el estilo de vida de cada individuo, gustos y costumbres.

En cambio el ingeniero en alimentos aplica sus conocimientos a los procesos y operaciones de las industrias de alimentos. Además utilizamos tecnologías altamente desarrolladas para controlar o detectar problemas en la elaboración de determinado

producto.

También estamos capacitados como ya comente anteriormente para asesorar a las diversas plantas y arbitrarlas.

¿Cuál es su experiencia en la producción del dulce de leche?

Mi experiencia en la elaboración de dulce de leche es de hace 5 años

¿Cómo es el proceso de elaboración de dulce de leche?

Primero que nada para la realización del dulce de leche, se debe realizar una concentración de la leche en donde se le separa a la misma una parte de agua.

Una vez que se lleva a cabo ese proceso, la leche es mezclada con distintos componentes, como lo son el azúcar y jarabe de glucosa, hasta formar una mezcla.

La mezcla anteriormente nombrada es introducida en pailas de acero inoxidable, donde se procede a la cocción, es en este momento donde se agregan los conservantes y los aromatizantes necesarios. Luego, la cocción continua hasta alcanzar punto deseado de homogeneidad.

Una vez que se finaliza la cocción, el dulce de leche se enfría hasta la temperatura óptima, para luego continuar con el envasado.

¿Qué ingredientes son esenciales para la producción del dulce de leche?

Leche, azúcar, jarabe de glucosa, aromatizante, bicarbonato de sodio, sorbato de potasio, almidón modificado y conservantes.

¿Existe alguna regulación que mida los estándares de calidad?

Si, en el Código Alimentario Argentino, en el capítulo ocho, se detalla todo acerca de los alimentos lácteos.

¿Qué opina de la utilización de materia prima orgánica para la producción de dulce de leche?

Considero que es una buena alternativa, solo que se tendría que tener mucha delicadeza con la manipulación y conservación del producto, ya que su fecha de vencimiento será menor.

¿Es posible eliminar completamente los conservantes de la producción?

Si el producto que se desea fabricar es artesanal si, ahora si el producto es para venderse de modo industrial, es más complicado, ya que hay varios intermediarios y

si el producto tiene caducidad corta, probablemente cuando llegue al consumidor final, ya esté cerca de la fecha de vencimiento.

¿Conoce a alguien en el país que comercializa leche de almendras en escala industrial?

No, no conozco.

¿Considera que es mejor producir la leche de almendras dentro de la fábrica o importarla?

Si se estudia bien el proceso, probablemente se pueda elaborar dentro de la fábrica, pero habría que tener en cuenta si la cantidad que se va a fabricar es significativa como para tener que hacer toda una inversión en maquinarias.

¿Considera que es posible lanzar un dulce de leche fabricado con leche de almendras?

Lo considero posible

¿Cree que el producto se encarece mucho si se utiliza leche de almendras?

El costo de la leche de almendras, claramente es mayor que el de la leche tradicional, considero que el precio del producto puede ser mayor pero no algo imposible, si se llega correctamente al público al que el producto apunta, y al segmento le intriga y le gusta, por más que sea un poco más elevado que el precio del dulce de leche tradicional, la gente lo va a comprar igual.

¿Se pueden utilizar las mismas maquinarias para la producción del dulce de leche con leche de almendras que las que se utilizan para la producción del dulce de leche tradicional?

Se puede utilizar de la misma tecnología, solo que se deberá tener un cuidado mayor en la limpieza de las maquinarias para evitar la contaminación cruzada.

¿Considera que el dulce de leche con leche de almendras será atractivo en el segmento de intolerantes a la lactosa y de veganos?

Considero que será un producto atractivo, ya que es cada vez es mayor la demanda de alimentos orgánicos y sin lactosa.

21.11.14 Grilla Conceptual

Conceptos / Entrevistados	Grupo 1 H/M 18 a 30 Julieta Manfredi Nicolas Mau	Grupo 2 H/M 31 a 45 Ignacio Modenesi
Intolerancia a la Lactosa	<p>“Sufro mucho por ese tema, es bastante complejo”</p> <p>Necesidad de sentirse entendida, productos pensados para intolerantes a la lactosa</p>	-
Veganismo	<p>“Rara vez encontrabas veganos, ahora es mas global”</p> <p>“Filosofía de vida en surgimiento”</p>	<p>“En ciertos caso es una moda”</p> <p>“Los dulce de leches veganos dejan mucho que desear”</p>
Productos Orgánicos	Ambos relacionan a los productos orgánicos con materias primas y no con productos elaborados. (frutas, verduras, azucar de mascabo)	Asocia productos orgánicos con materias primas y no con productos elaborados. (frutas y verduras)
Marcas	Únicamente conocen algunas de pequeñas pymes	“No se de marcas, compro en dietéticas o los hago yo mismo”
Modo de Consumo	<p>“Si estoy en una reunión y piden productos con lactosa, tengo que comer frutas”</p> <p>“Necesito productos que se adapten a mi o me hagan sentir bien”</p> <p>Ambos los consumen como ingredientes o acompañando las tostadas</p>	“Lo consume directamente del pote”

Distribucion	Son complicados de encontrar No siempre son fáciles de distinguir, otras veces no tienen en stock	“Nunca Jamás de los jamases en un supermerdcado”
Precio	“Son elevados porque son productos especiales, no son accesibles para todo el mundo” “Mas costosos que los productos convencionales”	“Caros en relacion a otros productos”

21.12 Demanda con ajuste

Para la realización de la estimación de la demanda potencial se utilizó la plataforma Nosis⁸¹.

Argentina tiene 38.578.845 de habitantes, de los cuales 19.768.160 residen en CABA y Buenos Aires. Dentro de los residentes de CABA y Buenos Aires se consideró a las personas de entre 18 y 74 años de edad como el segmento etario seleccionado. El total de personas de entre 18 y 74 años que viven en CABA y Buenos Aires, es de 17.386.719.

Con respecto al Nivel Socio Económico, se tomó en cuenta únicamente a aquellas personas que correspondan a un nivel A, B, C1, C2 y C3. Por lo que el segmento target se reduce a 6.928.887 personas.

Dado a que en la Argentina aproximadamente el 15% de las personas son intolerantes a la lactosa y el 4 % son veganas, la estimación final de la demanda potencial es de 1.316.489 personas.

Luego de la estimación de la demanda se procede a la realización de los ajustes correspondientes con el fin de conocer más profundamente cuál es la cantidad de personas que comprarían el producto en caso de su lanzamiento.

⁸¹ Nosis. [En Línea]. Disponible en: < <http://mkt.nosis.com/>> [Consulta: 29 de Abril 2017]

Para ello se realizaron 512 encuestas de los cuales 408 encuestados han dicho que son veganos o intolerantes a la lactosa.

Con respecto a la intención de compra 366 encuestados han pasado los filtros correspondientes y pudieron contestar. De ellos el 74,9% de los encuestados definitivamente comprarían el producto y el 19,9% de los encuestados probablemente comprarían el producto, el resto podría o no comprarlo.

Para realizar la demanda con ajustes, se estima que de los que definitivamente comprarían el producto, osea del 74,9%, solo el 0,80% lo comprarán verdaderamente, es decir 60,24% y de los que probablemente comprarían, ósea del 19,9% se estima que sólo el 0,30% comprará el producto, es decir 5,85%.

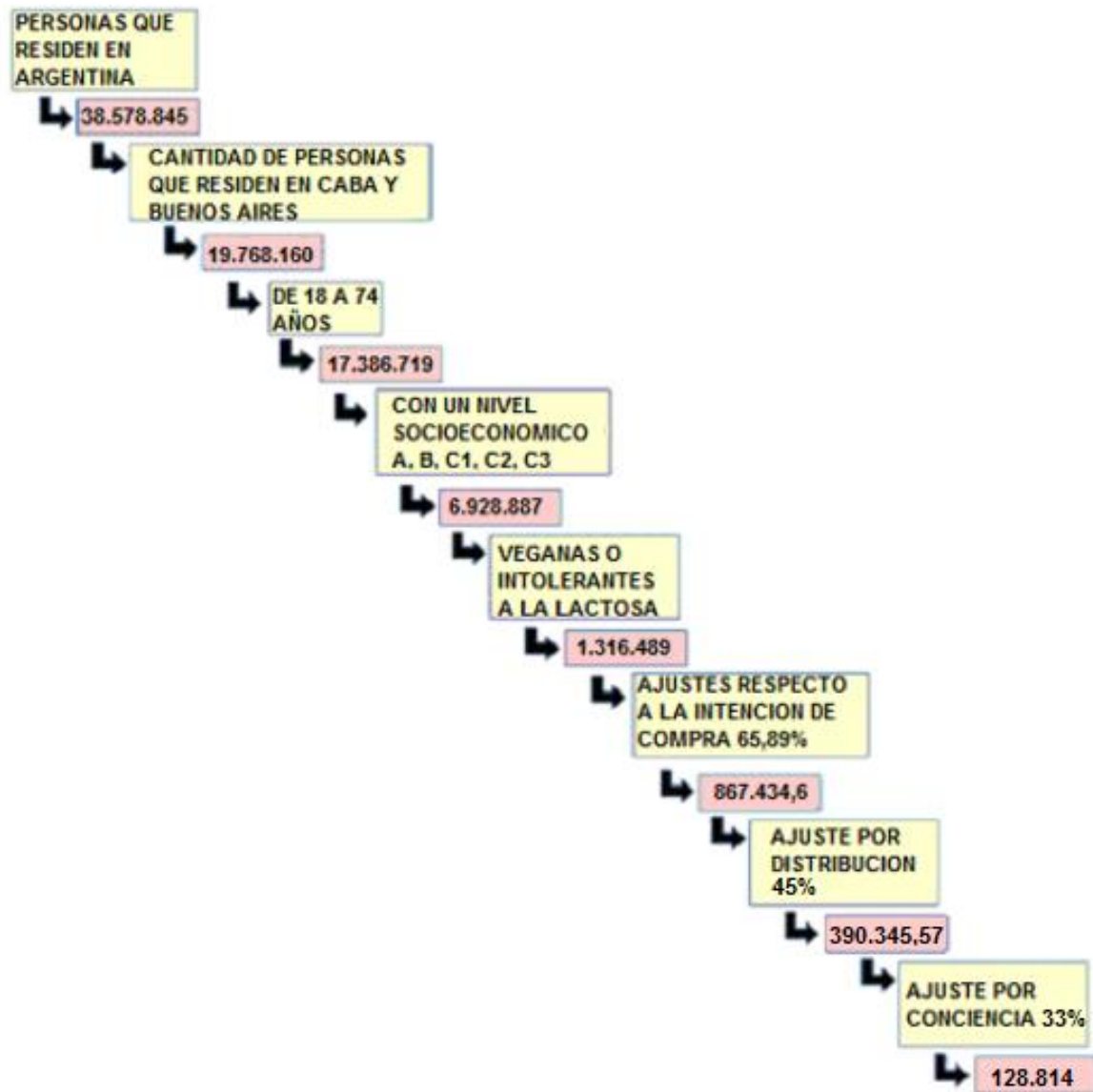
En conclusión de las 1.316.489 personas calculadas en un principio solo el 66,09% comprará el producto es decir 870.067,58 personas.

Una vez realizado el ajuste con las encuestas, se procederá a la realización de los ajustes por conciencia y distribución.

- Se supone que de todos los canales de distribución existentes en CABA y Buenos Aires, en el 45% de los mismos estará presente el nuevo producto
- Se estima que de la totalidad de las personas que escuchen o vean las publicidades realizadas en los medios de comunicación, el 33% tomarán conciencia de la existencia del producto y lo irán a adquirir.

Por lo tanto 867.434,6 personas por el 45% del ajuste de la distribución nos da un total de 390.345,57 personas.

A eso se le realiza el ajuste por conciencia del 33% y nos da un total de 128.814 personas



21.13 Investigación cuantitativa

21.13.1 Introducción

Al comenzar el trabajo de investigación se realizó un sondeo en el mercado argentino de dulce de leche. Esto se realizó mediante un relevamiento exploratorio en fuente, con el objetivo de lanzar al mercado un producto que brindará innovación, confianza y satisfacción, y que se adapte a las necesidades de los veganos e intolerantes a la lactosa. Se espera lograr una mayor diferenciación con los competidores e incrementar las ventas bajo la creación de una nueva marca respaldada por Tanto S.R.L.

El producto a lanzar es un dulce de leche deslactosado elaborado a base de leche de almendras apto para veganos e intolerantes a la lactosa. Para ver si esta idea era viable se requirió conocer en profundidad al mercado existente.

Se realizó una investigación cualitativa mediante entrevistas en profundidad. En esa oportunidad se logró conocer las preferencias, hábitos, opiniones y gustos de los posibles compradores y consumidores. Al analizar estas variables se recomendó continuar con el objetivo de lanzar el nuevo producto ya mencionado.

A partir de las investigaciones mencionadas anteriormente, se realizó una investigación cuantitativa a través de encuestas, mediante cuestionarios online. Se realizaron 512 encuestas. Se trató de determinar para el nuevo producto un mix de marketing que actuará de manera eficiente. Se detallaron las preferencias sobre el producto, precio, distribución y promoción del nuevo dulce de leche deslactosado. En esta ocasión, a través de una investigación concluyente, se estudió específicamente al mercado meta de intolerantes a la lactosa y veganos.

21.13.2 Problema de marketing

La empresa Tanto S.R.L desea realizar una diversificación concéntrica para atraer nuevos segmentos. Detectó una oportunidad de negocios en el segmento de intolerantes a la lactosa y veganos.

21.13.3 Problema de investigación

Conocer el porcentaje de intención de compra dentro del segmento de intolerantes a la lactosa y veganos. De esta forma se podrá validar el lanzamiento o no del dulce de leche deslactosado elaborado a base de leche de almendras. Este nuevo producto se lanzará al mercado bajo la nueva marca Estilo Vegano. La misma con intenciones de lograr aceptación y ofrecer soluciones alimenticias en el segmento de veganos e intolerantes a la lactosa

21.13.4 Objetivos

Estudiar y proyectar las preferencias y hábitos del segmento (18-50 años), con sus respectivos sub-segmentos de 18-25, 26-30 años, 31-40 y 41-50 años, para determinar si es conveniente el lanzamiento del nuevo producto y tomar una correcta decisión.

21.13.5 Objetivos Específicos

1. Detectar el rango de edad de los consumidores a los que se le intentará comercializar el nuevo producto
2. Indagar sobre las preferencias de los posibles consumidores para la creación de una nueva marca
3. Crear el nombre de la nueva marca de dulce de leche deslactosado
4. Conocer el perfil de los veganos e intolerantes a la lactosa
5. Estudiar la intención de compra del nuevo producto
6. Indagar en el posible precio del dulce de leche deslactosado elaborado a base de leche de almendras
7. Indagar sobre los posibles lugares de adquisición del nuevo producto

21.13.6 Hipótesis

En respuesta a buscar una solución a dicho problema de investigación, se plantearon las siguientes hipótesis:

- El producto será aceptado por el 60 % de los consumidores que sufren de intolerancia a la lactosa o que son veganos.

- El principal lugar de consumo se situará en supermercados y almacenes.

21.13.7 Listado de interrogantes

- HÁBITOS DE COMPRA Y CONSUMO
 - Frecuencia de compra
 - Lugar de compra
 - Frecuencia de consumo
 - Lugar de consumo

- MARCA
 - Top of mind
 - Reconocimiento
 - Recordación

- PRODUCTO
 - Envase
 - Intención de compra
 - Precio
 - Atributos
 - Uso o consumo

21.13.8 Ficha Metodológica

En esta oportunidad se utilizó un tipo de diseño concluyente, específicamente descriptivo, ya que el objetivo principal es estudiar y cuantificar las tendencias, realizar proyecciones, obtener resultados cuantificables que permitan medir las variables bajo estudio a partir de una muestra representativa.

Como técnica de toma de datos se empleó la encuesta, tomando como muestra a un subgrupo de personas de la población, y como población se tomó en cuenta a todas las personas que residen en CABA y Buenos Aires. Gracias a este método se podrá obtener información para poder calcular datos estadísticos.

Para la recolección de datos, se usó el diseño transversal simple obteniendo así, por única vez información de nuestro segmento meta.

Se utilizó el cuestionario como instrumento de toma de datos. En esta ocasión fue estructurado, compuesto por 24 preguntas. Se utilizaron diversos tipos de preguntas, entre las cuales encontramos:

- Preguntas cerradas
- Preguntas de control
- Preguntas de pase
- Preguntas de opción simple
- Preguntas de opción múltiple

21.13.9 Muestreo

La muestra se compone por adolescentes y adultos de entre 18 y 50 años de edad residentes en CABA y Buenos Aires. Además, deberán ser veganos o intolerantes a la lactosa.

Se trabajó con un muestreo no probabilístico ya que no se utilizaron procedimientos de selección al azar. Se realizó un muestreo por conveniencia al tratar de obtener una muestra de elementos convenientes.

Para calcular el tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 \hat{p}\hat{q}}{E^2}$$

Error de muestreo	=	0,05
N	=	1.316.489
Desvío estándar	=	1
Nivel de confianza	=	95%
Área a la izquierda de Z	=	0,49525
área de la izquierda de -Z	=	-1,96
Z	=	1,96

n	=	$\frac{3,8416 * 0,5 * 0,5}{0,0024}$
n	=	400

Se obtuvo un tamaño de muestra de 400 encuestas.

El método de contacto fue Internet vía mail y redes sociales.

21.13.10 Tarea de Campo

La recolección de datos se inició el día 11 de mayo de 2017. El equipo de trabajo estuvo integrado por Emilia Manfredi, Agustina Paletta y Laura Ruiz.

Las encuestas fueron realizadas a través de una plataforma diseñada para tal fin llamada Google Forms. Se procedió a enviar los links de los cuestionarios en mail a las personas y a colocarlos en las redes sociales (preferentemente Facebook). El equipo entero colaboró en la elaboración del cuestionario como así también en su posterior transcripción a la Web.

Sistema de Procesamiento

Se registraron 512 encuestas, de las cuales se descartaron 99 ya que no cumplían con alguna pregunta filtro. Así, se obtuvieron 408 encuestas.

Para procesar los datos obtenidos en las encuestas se utilizó la planilla de procesamiento de Excel, programa de Microsoft Office, por medio del cual se realizaron los cuadros estadísticos.

Luego, se realizaron los siguientes pasos de procesamiento de datos de la siguiente manera:

- 1- Edición: Se editaron el 100% de los cuestionarios para identificar omisiones, ambigüedades y errores en las respuesta, inconsistencias o entrevistados inadecuados.
- 2- Codificación: se codificaron las preguntas del cuestionario, para una mejor comprensión y análisis en un libro de códigos.
- 3- Transcripción: los datos obtenidos en las encuestas se transcribieron a la planilla de procesamiento del Excel.
- 4- Revisión: se comprobó la congruencia de las respuestas, tanto verificando que no hubiera respuestas fuera de rango como que no hubiera datos lógicamente incongruentes.

21.13.11 Análisis

Se generaron cuadros estadísticos para poder analizar las diferentes variables.

Sexo	Cantidad	%
Femenino	360	70.3%
Masculino	152	29.7%
Total	512	100%

Ingreso	Cantidad	%
15-21 mil	210	41%
21-28 mil	129	25.2%
8 -15 mil	117	22.9%
28-35 mil	31	6.1%
Mas de 35 mil	25	5%
Total	512	100%

Edad	Cantidad	%
18-25	245	47.9%
26-35	198	38.7%
36-45	40	7.8%
46-55	20	3.9%
Mas de 55	9	1.7%
Total	512	100%

Categoría	Cantidad	%
Vegano	236	46.5%
Intolerancia L.	172	33.9%
Ninguna	99	19.6%
Total	507	100%

Productos Organicos	Cantidad	%
Muy importante	284	69.6%
Medianamente importante	105	25.7%
Poco importante	19	4.7%
Total	408	100%

Intencion de compra	Cantidad	%
Definitivamente lo compraria	274	74.9%
Posiblemete lo compraria	73	19.9%
Podria o no comprarlo	17	4.7%
Posiblemente no lo compraria	2	0.5%
Definitivamente no lo compraria	-	0.0%
Total	366	100%

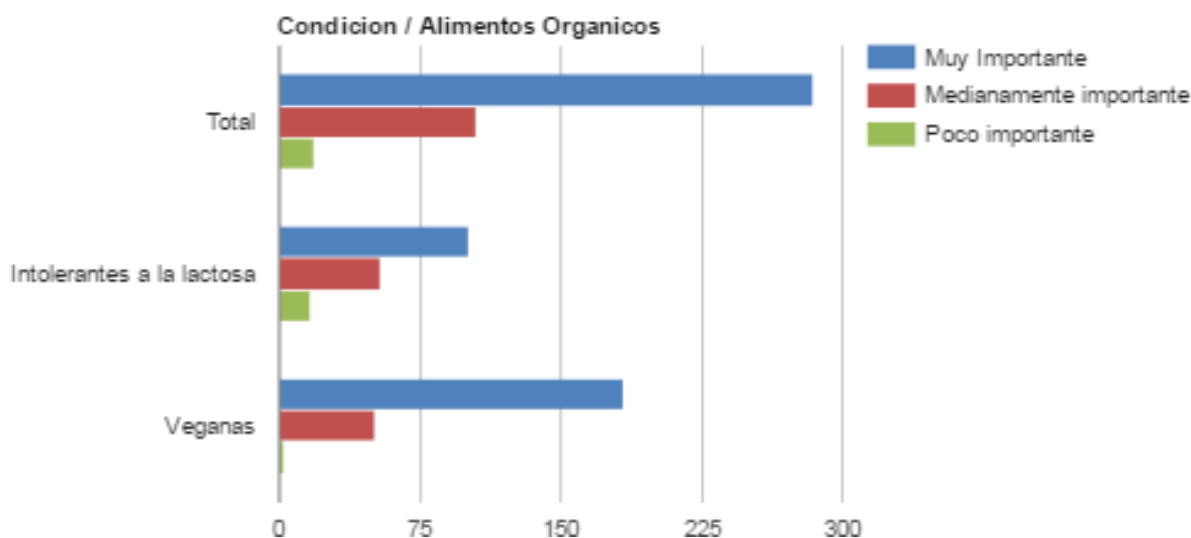
Precio	Cantidad	%
\$71-\$90	284	77.6%
\$91-\$130	44	12%
\$55-\$70	38	10.4%
Total	366	100%

Se observó el comportamiento de cada segmento y se lo relacionó con la variable bajo estudio, para poder determinar las tendencias que puedan haber por segmento y comprobar o refutar las hipótesis planteadas.

21.13.12 Resultados Obtenidos

Personas	Importancia de los Alimentos Organicos
Veganas	Muy importante
Intolerantes a la lactosa	Medianamente importante
	Poco importante

Personas	Importancia de los Alimentos Organicos		
	Muy Importante	Medianamente importante	Poco importante
Veganas	183	51	2
Intolerantes a la lactosa	101	54	17
Total	284	105	19



De las 507 encuestas analizadas respecto a la condición o característica de las personas en cuanto a su alimentación, se observó que 236 son veganos, 172 intolerantes a la lactosa y los 99 casos restantes no son de utilidad para la investigación actual, ya que no pertenecen a ninguna de las categorías mencionadas y fueron descartados. La variable que representa la importancia que dan los encuestados a consumir productos orgánicos obtuvo las siguientes respuestas, 284 lo consideraron muy importante, 105 medianamente importante y 19 poco importante, sumando un total de 408 casos.

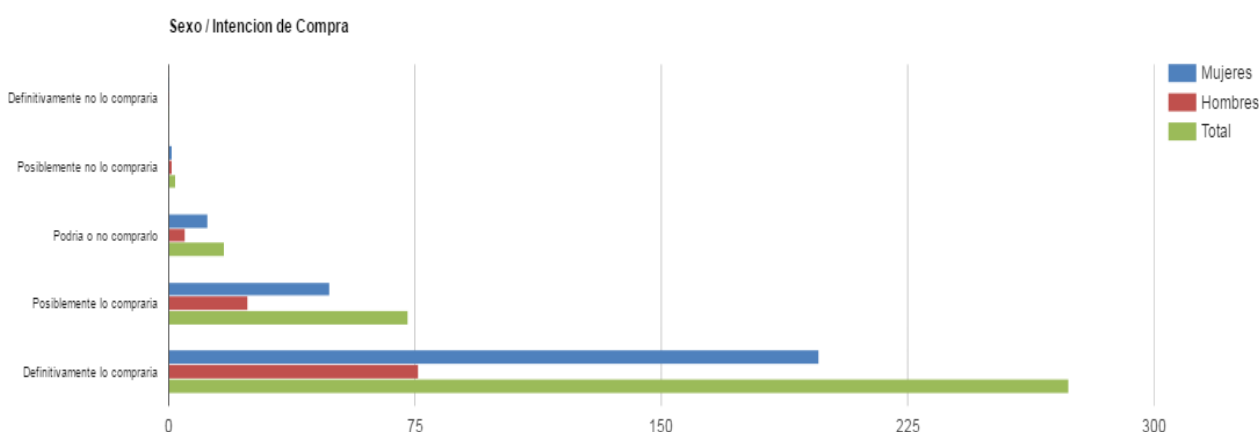
Al cruzar las dos variables se puede observar que de los 284 encuestados que respondieron que el consumo de alimentos orgánicos es muy importante, 183 son veganos y 101 intolerantes a la lactosa. Mientras que el grupo que respondió que es medianamente importante el consumo de alimentos orgánicos representa 105 de los encuestados, y está integrado por 51 veganos y 54 intolerantes a la lactosa. Finalmente, los encuestados que consideraron el consumo de productos orgánicos poco importante fue de 19, 2 de los cuales son veganos y 17 sufren de intolerancia a la lactosa.

Basándose en los resultados que arroja la encuesta se puede observar que el consumo de alimentos orgánicos es más importante para los veganos que para los intolerantes a la lactosa. Esta afirmación se apoya en que dentro del grupo que consideró a los alimentos orgánicos muy importantes el 65% era vegano y solo un 35% era intolerante a la lactosa, y dentro del grupo que lo considera poco importante sólo un 10% era vegano mientras que un 90% era intolerante a la lactosa. Por último, dentro del grupo que considera a los alimentos orgánicos medianamente importante

no se halló grandes diferencias, ya que los veganos representaron el 49% y los intolerantes a la lactosa el 51%.

Sexo	Intencion de compra
Mujeres	Definitivamente lo compraria
Hombres	Posiblemente lo compraria
	Podria o no comprarlo
	Posiblemente no lo compraria
	Definitivamente lo compraria

Sexo	Intencion de compra				
	Definitivamente lo compraria	Posiblemente lo compraria	Podria o no comprarlo	Posiblemente no lo compraria	Definitivamente no lo compraria
Mujeres	198	49	12	1	0
Hombres	76	24	5	1	0
Total	274	73	17	2	0



El total de casos de análisis asciende a 512 encuestas, 360 corresponden a mujeres y 152 a hombres. Por lo que el total de encuestados, en porcentajes, está integrado de la siguiente manera: 70,3% mujeres y 29,7% hombres. Es importante destacar que para llegar al valor total de casos obtenidos para la pregunta de intención de compra, se excluyó a aquellos encuestados que no residían en CABA o en provincia de Buenos Aires, no eran intolerantes a la lactosa o veganos, no consumen almendras y no les gustaba el dulce de leche, pasando de 512 casos de análisis a 366 casos válidos para el propósito de la investigación.

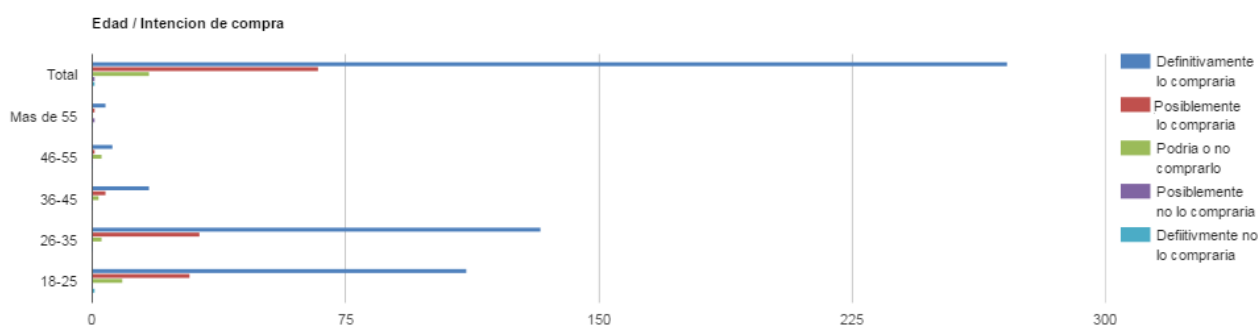
En cuanto a la variable de intención de compra se observó que de 366 encuestados, 274 definitivamente comprarían el producto, 73 posiblemente lo comprarían, 17 podrían o no comprarlo, y solo 2 podrían no comprarlo. Por lo que un 94,8% de los encuestados constituyen potenciales consumidores del producto, ya que afirmaron que definitivamente lo comprarían o posiblemente lo comprarían.

Al cruzar las variables sexo e intención de compra se puede notar que dentro del grupo que afirmó que definitivamente compraría el producto 198 son mujeres y solo 76

son hombres, de aquellos que dijeron que posiblemente lo comprarían 49 son mujeres y 24 hombres, de los que podrían o no comprar el producto 12 son mujeres y 5 hombres, y de aquellos que posiblemente no lo comprarían se encontró solo a una mujer y a un hombre. La conclusión a la que se llega, luego del análisis del cruzamiento de estas dos variables, es que el producto es particularmente atractivo para las mujeres que constituyen el 71,18% de los potenciales consumidores, ya que del grupo de encuestados que definitivamente lo compraría y posiblemente lo compraría el 71,18% está representado por mujeres.

Edad	Intencion de compra
18-25	Definitivamente lo compraría
26-35	Posiblemente lo compraría
36-45	Podría o no comprarlo
46-55	Posiblemente no lo compraría
Mas de 55	Definitivamente lo compraría

Edad	Intencion de compra				Definitivamente no lo compraría
	Definitivamente lo compraría	Posiblemente lo compraría	Podría o no comprarlo	Posiblemente no lo compraría	
18-25	111	29	9	0	1
26-35	133	32	3	0	0
36-45	17	4	2	0	0
46-55	6	1	3	0	0
Mas de 55	4	1	0	1	0
Total	271	67	17	1	1



El total de encuestas representa 512 casos o encuestados, de los cuales 245 pertenecen al segmento de 18-25 años, 198 integran al segmento de 26-35 años, 40 corresponden al segmento de 36-45 años, 20 son del segmento 46-55 años y solo 9 representan al segmento de mayores de 55 años.

Como se explicó anteriormente, para llegar al valor total de casos obtenidos para la pregunta de intención de compra se excluyó a aquellos encuestados que no residían en CABA o provincia de Buenos Aires, no eran intolerantes a la lactosa o veganos, no consumen almendras y no les gustaba el dulce de leche.

Como se mencionó anteriormente en el análisis de la variable intención de compra, se

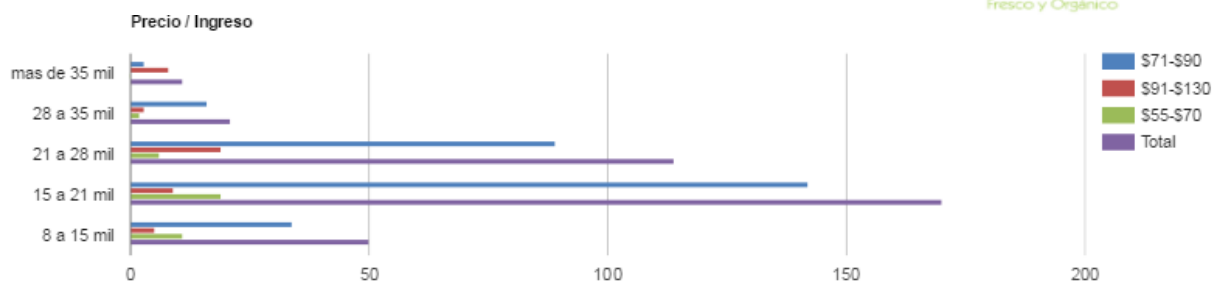
observa a 366 encuestados de los cuales: 274 definitivamente comprarían el producto, 73 posiblemente lo comprarían, 17 podrían o no comprarlo, y solo 2 posiblemente no lo comprarían. Por lo que se estima que un 94,8% de los encuestados constituyen potenciales consumidores del producto.

Al cruzar las variables edad e intención de compra se observa que el segmento etario que mostró una mayor intención de compra por el producto fue el de 26-35 años, que representa a 168 encuestados de los cuales 133 definitivamente comprarían el producto, 32 posiblemente lo comprarían y solo 3 podrían o no comprarlo. Seguido por el segmento de 18-25 años con 150 encuestados de los cuales 111 definitivamente compraría el producto, 29 posiblemente lo compraría, 9 podrían o no comprarlo y solo 1 posiblemente no lo compraría. En cuanto al segmento de 36-45 años que está representado por 29 encuestados de los cuales 17 definitivamente comprarían el producto, 10 posiblemente lo comprarían y 2 podrían o no comprarlo. Luego, el segmento de 46-55 años está integrado por 11 encuestados de los cuales 7 definitivamente compraría el producto, 1 posiblemente lo compraría y 3 podrían o no comprarlo. Finalmente, del segmento de mayores de 55 años que manifestaron intención de compra por el producto fue de solo 6 encuestados de los cuales 4 definitivamente lo compraría, 1 posiblemente lo compraría y 1 posiblemente no lo compraría.

Se puede concluir que el producto es más atractivo para los segmentos etarios de 26-35 años y 18-25 años, que representaron el 45% y el 38% de la intención de compra respectivamente.

Precio	Ingreso
\$71-\$90	15-21 mil
\$91-\$130	21-28 mil
\$55-\$70	8 -15 mil
	28-35 mil
	Mas de 35 mil

Precio	Ingreso				
	8 a 15 mil	15 a 21 mil	21 a 28 mil	28 a 35 mil	mas de 35 mil
\$71-\$90	34	142	89	16	3
\$91-\$130	5	9	19	3	8
\$55-\$70	11	19	6	2	0
Total	50	170	114	21	11



Del total de 152 encuestados, 210 tienen un ingreso de 15 a 21 mil pesos, 129 tienen un sueldo de 21 a 28 mil pesos, 117 ganan de 8 a 15 mil pesos, 31 tienen salario de 28 a 35 mil, y solo 25 reportan ingresos superiores a los 35 mil pesos.

Luego, se excluyó a aquellos encuestados que no residían en CABA o provincia de Buenos Aires, no eran intolerantes a la lactosa o veganos, no consumen almendras y no les gusta el dulce de leche, y se obtuvo un total 366 casos válidos.

Cuando se consultó a los encuestados acerca del precio que consideraban apropiado para el producto o cuánto dinero estarían dispuestos a pagar por el mismo, de los 366 casos: 284 contestaron que el precio que consideraban adecuado era de 71 a 90 pesos, 44 afirmaron que el precio debería ser de 91 a 130 pesos, y finalmente solo 38 comentaron que el precio más acorde era de 55 a 70 pesos.

Al realizar un análisis cruzado de las variables precio e ingresos se observa que de los encuestados que optaron por un precio de 71 a 90 pesos, 34 tienen un ingreso de 8 a 15 mil, 142 de 15 a 21 mil, 89 de 21 a 28 mil, 16 de 28 a 35 mil y solo 3 ganan más de 35 mil. Luego del grupo de encuestados que afirmó que prefería un precio de 91 a 130 pesos, 5 tienen un ingreso de 8 a 15 mil, 9 de 15 a 21 mil, 19 de 21 a 28 mil, 3 de 28 a 35 mil y 8 más de 35 mil pesos. Por último, los encuestados que comentaron que su elección sería un precio de 55 a 70 pesos, 11 tienen un ingreso de 8 a 15 mil, 19 de 15 a 21 mil, 6 de 21 a 28 mil y solo 2 tienen un ingreso de 28 a 35 mil.

En conclusión, el 77,6% de los encuestados prefiere un precio de 71 a 90 pesos. De dicho grupo el 92,6% tienen ingresos que van de 8 a 15 mil, 15 a 21 mil y 21 a 25 mil.

21.13.13 Limitaciones

Al ser una encuesta de forma virtual, es difícil corroborar que las personas que respondieron, hayan dicho toda la verdad. Se considera que, según lo indicado anteriormente, puede llegar a haber un sesgo en la información.

Al ser una encuesta realizada en una plataforma virtual, muchas personas no se tomaron el tiempo de contestar y la pasaron por alto.

Otra limitación en las encuestas realizadas de forma online es el alcance debido a que la mayoría de los usuarios de Internet representan un perfil más joven y con mayor

nivel educativo.

21.13.14 Conclusiones

- Preguntas identificadoras o de clasificación de los encuestados:
 - Respecto al género, 70.3% son mujeres y 29,7% hombres.
 - Respecto al rango etario, los segmentos de mayor importancia son el de 18-25 años y de 25-36 años con un 47,9% y un 38,7% respectivamente.
 - Respecto a los ingresos y el NSI se ubicó a los consumidores en el rango de 15 a 21 mil pesos, que obtuvo un 41%. Mientras que los otros grupos más próximos fueron con ingresos de 21 a 28 mil y de 8 a 15 mil, que obtuvieron un 25,2% y un 22,9%.
 - Respecto a la educación, los consumidores potenciales se ubican mayoritariamente en la categoría universitario en curso en un 61,1% y con título universitario en un 29,7%
 - Respecto al lugar de residencia, 51,2% reside en provincia de Buenos Aires y 47,6% residen en CABA.
 - Respecto a las características de los consumidores, 46,5% son veganos mientras que 33,9% son intolerantes a la lactosa.
 - Respecto a la opinión de los consumidores sobre el consumo de productos orgánicos, el 69,9% de los encuestados lo consideró muy importante.

- Preguntas de orden de preferencia:
 - Las marcas de productos orgánicos que son más consideradas y recordadas por los encuestados fueron las Quinas, Naturaleza Viva y Argentina Orgánica.
 - El color elegido para la construcción del logotipo de la marca fue el verde. El 84,6% de los encuestados optó por este color cuando se los consultó acerca del color que más asocian con los productos orgánicos.
 - Los dos atributos más valorados por los consumidores en cuanto a lo que esperan de los productos orgánicos fueron natural y fresco , los cuales obtuvieron 76% y 49,5% respectivamente. Motivo por lo cual, se decidió incluir el atributo relacionado a la frescura en el slogan de la marca.
 - El nombre de marca que los encuestados consideraron más acorde fue

Estilo Vegano, con un 63,5% de aprobación por parte de los encuestados.

- Preguntas Filtro:
 - 95,6% de los encuestados consume o consumiría almendras.
 - 93,8% de los encuestados les gusta el dulce de leche.
 - Solo el 29% de los encuestados consume dulce de leche, mientras que el 71% no lo consume.
 - Entre los principales motivos de no consumo de dulce de leche se destacan “me hace mal” (20%), “soy vegano/a” (16%), “no puedo” (14%), “no consumo derivados de animales” (11%), “no hay opciones para mi “ (10%). Por lo que se deduce que los principales motivos están asociados a la condición de vegano (soy vegano/no consumo derivados de animales/no puedo) y a el padecimiento de intolerancia a la lactosa (no puedo/me hace mal/no hay opciones para mi). Los motivos anteriormente mencionados constituyen el 71% de los motivos de no consumo.

- Características de consumo de dulce de leche
 - Respecto a la frecuencia de consumo, dentro del grupo de encuestados el 65% no consume y el 19% lo hace solo en ocasiones especiales.
 - Respecto al momento de consumo, dentro del grupo de encuestados 72, 1% manifestó ninguno, mientras que el 14% indicó como momento de consumo la merienda y el 7,4% el desayuno.
 - Respecto de la forma de consumo más popular, se observó que 69,1% no consume, y de los que consumen el 13,9% lo hace con tostadas y el 6,8% en tortas.

- Pregunta de intención de compra:
 - Respecto de la intención de compra: 74,9% definitivamente lo compraría, 19,9% posiblemente lo compraría, 4,7% podría o no comprarlo y 0,5% posiblemente no lo compraría.

- Otras especificaciones del producto :
 - Respecto del lugar de compra para un producto de las características del dulce de leche Estilo Vegano elaborado a base de almendras, la

mayoría de los encuestados prefirió los supermercados y almacenes. Siendo ésta pregunta del tipo de respuesta múltiple, el 76,7% eligió supermercados y el 53,5% almacenes.

- Respecto del envase del producto el 81,4% optó por la alternativa de 450 gramos.
 - Respecto del precio que estarían dispuestos a pagar por un producto de las características del dulce de leche Estilo Vegano elaborado a base de almendras, el 77,6% de los encuestados consideró aceptable un rango de precios de 71\$ a 90\$.
 - Respecto de la posibilidad de cambiar la leche de almendras por otro tipo de ingrediente como leche de soja o coco, el 68% de los encuestados afirmó que prefería la opción original, es decir, la leche de almendras.
- Valoraciones de los consumidores acerca de los componentes del producto:
 - Respecto a la importancia que le atribuyen los consumidores a la marca, hubo opiniones encontradas entre los encuestados. Para el 35,5% la marca es poco importante mientras que para el 33,6% la marca si importa.
 - Respecto al precio, el 53% de los encuestados lo calificó como un aspecto menor en la decisión de compra.
 - Respecto al empaque, los encuestados lo consideraron un factor importante en la decisión de compra. 36,6% de los encuestados lo considero importante y el 35,8% medianamente importante.
 - Respecto a la información nutricional, la respuesta mayoritaria de los encuestados fue que es muy importante al momento de decidir la compra de un alimento, alcanzando la misma 67,8%.

A partir del análisis de los resultados obtenidos se concluye que el segmento target del producto Estilo Vegano será de mujeres con edades entre 18-25 años y 26-35 años, con ingresos de 15 a 21 mil pesos, con un nivel de educación alto, con título universitario o carreras universitarias en curso. Además, principalmente son de condición vegana y le atribuyen mucha importancia al consumo de productos y mercaderías orgánicas.

Se puede advertir que la mayoría de los encuestados disfruta del consumo de almendras, ya que casi la totalidad de los mismo las consume. En cuanto al dulce de

leche, ocurre algo similar, ya que la mayoría de los encuestados manifestó que les gusta el dulce de leche.

El hallazgo más llamativo es que el dulce de leche obtuvo un alto porcentaje de aprobación, ya que a 93,8% de los encuestados les gusta, pero solo un 29% lo consume. Esto se debe a que el grupo seleccionado para la encuesta está compuesto por veganos e intolerantes a la lactosa, a los que les gusta el dulce de leche pero no pueden consumir las opciones existentes en el mercado, por motivos de creencias y principios (en el caso de los veganos) y de salud y bienestar (en el caso de los intolerantes a la lactosa). Esta afirmación es apoyada por los motivos que dieron los encuestados para el no consumo de dulce de leche, cómo “me hace mal”, “soy vegano”, “no consumo derivados de animales”, “no puedo”, “no hay opciones para mí”, entre otras.

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por la encuesta, se considera que existe un gran número de veganos e intolerantes a la lactosa que gustan de consumir dulce de leche pero no lo hacen porque no existen productos alternativos en el mercado que satisfagan sus requerimientos en cuanto a no contener derivados de animales o a ser libre de lactosa.

En cuanto a las características de consumo, podemos observar qué en las categorías de frecuencia, momento y modo de consumo, los encuestados mayoritariamente seleccionaron la opción “ninguna”, remarcando el no consumo de dulce de leche. Esto se debe a que como fue mencionado anteriormente el grupo seleccionado para la encuesta está integrado por veganos e intolerantes a la lactosa, a los que les gusta el dulce de leche pero no pueden consumirlo porque las alternativas al dulce de leche tradicional que les brinda el mercado actualmente son escasas o no les gustan.

Es notablemente positivo para la aprobación del lanzamiento del dulce de leche Estilo Vegano, que el 74,9% de los encuestados haya manifestado intención de compra por un producto con atributos y beneficios similares a los propuestos por Estilo Vegano.

Como se puede observar basándose en el elevado número de encuestados a los que les gusta el dulce de leche pero no son consumidores efectivos y la mayoritaria intención de compra expresada por los encuestados, existe un segmento de consumidores en el mercado que se encuentra claramente desatendido en cuanto a sus necesidades y requerimientos.

Por otra parte, se pudo observar que las tres marcas de productos orgánicos con mejor posicionamiento en los consumidores encuestados fueron Las Quinas, Naturaleza Viva y Argentina Orgánica. Respecto a las indagaciones realizadas en la encuesta para la construcción del nombre y logotipo de la marca, se llegó a la

conclusión de que Estilo Vegano era el nombre más acorde y los atributos natural y fresco los más valorados por los encuestados. Por último, se detectó que el color verde tiene una mayor conexión con los productos orgánicos en la mente de los consumidores.

Se concluye que los encuestados prefieren encontrar el producto en supermercados y almacenes, respecto a otras opciones de distribución disponible. El envase esperado por los consumidores es 450 gramos y están dispuestos a pagar entre 71 y 90 pesos por un producto con los atributos del dulce de leche Estilo Vegano elaborado a base de almendras. Finalmente se descarta la opción de cambiar la leche de almendras por otro ingrediente, ya que la mayoría de los encuestados prefiere que el producto esté elaborado a base de leche de almendras.

Finalmente, para los encuestados los principales factores a considerar al momento de la compra son el empaque y la información nutricional. En un segundo lugar se ubicaría la marca del producto y en última instancia, como un aspecto menos relevante, el precio del mismo.

21.13.15 Recomendaciones

Se recomienda el lanzamiento del dulce de leche Estilo Vegano elaborado a base de leche de almendras. Dicha recomendación se basa en que se han confirmado las hipótesis de la investigación.

- Los canales pensados por la empresa para la distribución, que son los supermercados y almacenes, son los lugares de compra en los cuales los consumidores potenciales esperen encontrar el producto.
- La intención de compra del producto supera el 60%, siendo la misma 74,9% definitivamente lo compraría y 19,9% posiblemente lo compraría.
- La investigación confirmó la existencia de segmento de mercado que gusta de consumir dulce de leche pero no lo hace porque no existe oferta de productos que satisfagan sus requerimientos en cuanto a no contener derivados de animales o a ser libre de lactosa.

21.13.16 Cuestionario en Blanco

TIF Comercialización

Como parte del Trabajo de Investigación Final de Comercialización en UADE, estamos realizando una investigación de mercado para conocer acerca del segmento de veganos e intolerantes a la lactosa

Agradecemos su participación.

* Required

Sexo *

- Femenino
- Masculino

Edad *

- 18 - 25 años
- 26 - 35 años
- 36 - 45 años
- 46 - 55 años
- Más de 55 años

Marque su nivel de Ingreso *

- De \$8.000 a \$15.000
- De \$15.001 a \$21.000
- De \$21.001 a \$28.000
- De \$28.001 a \$35.000
- Más de \$35.000

Marque su nivel de estudio alcanzado *

- Sin estudios / Primaria incompleta
- Primaria completa
- Secundaria completa
- Universitario en curso
- Universitario completo

Zona de Residencia *

- CABA
- Buenos Aires
- Otro

En el caso que el encuestado responda como zona de residencia “Otro” finaliza el cuestionario

¿Corresponde usted a alguna de las siguientes opciones? *

- Sufre de intolerancia a la lactosa
- Es vegano
- Ninguna de las anteriores

En el caso que el encuestado responda “ninguna de las anteriores” finaliza el cuestionario

¿Cuán importante es para usted consumir productos orgánicos?

*

- Muy importante
- Medianamente importante
- Poco importante

Indique las marcas de alimentos orgánicos que consume.
(Puede marcar más de una opción) *

- Argentina Orgánica
- Naturaleza Viva
- Las Quinas
- Jardín Orgánico
- Coeco
- Campo claro
- Genser
- Chamana
- Terrasana
- Otras

¿Qué color asocia con lo orgánico? (Puede marcar mas de una opción) *

- Blanco
- Verde
- Azul
- Rojo
- Amarillo

¿Cuál de los siguientes atributos relaciona más con el concepto de alimentos orgánicos? (Puede marcar mas de una opción) *

- Pureza
- Natural
- Frescura
- Vitalidad
- Artesanal

¿Cuál de los siguientes nombres le resulta más atractivo? (Puede marcar mas de una opción)

- Organic & Co
- Fresco & Orgánico
- B Organic
- Deliciosa
- Granja Verde
- Estilo Vegano

¿Consume almendras? *

- Sí
- No

En el caso que el encuestado responda “No” finaliza el cuestionario

¿Consume dulce de leche? *

- Sí
- No

En el caso que el encuestado responda “Si” continúa con la pregunta ¿Con qué

frecuencia consume dulce de leche?

En el caso que el encuestado responda “No” continua con la pregunta ¿Por qué no consume dulce de leche?

¿Por qué no consume dulce de leche?

Your answer

Luego de su respuesta a ¿Por qué no consume dulce de leche? continua con la pregunta ¿ Con qué frecuencia consume dulce de leche?

¿Con qué frecuencia consume dulce de leche? *

- Todos los días
- Alguna vez por semana
- Solo en ocasiones especiales
- Ninguna de las anteriores

¿En qué momento del día consume dulce de leche? *

- Desayuno
- Almuerzo
- Merienda
- Cena
- Ninguna de los anteriores

¿Cómo lo consume? *

- En tostadas
- En tortas
- Con frutas
- Acompañando un postre
- Ninguna de las anteriores

Si se lanza al mercado un dulce de leche elaborado a partir de leche de almendras, apto para intolerantes a la lactosa y veganos ¿Cuál de las siguientes expresiones representan su intención de compra? *

- Definitivamente lo compraría
- Posiblemente lo compraría
- Podría o no comprarlo
- Posiblemente no lo compraría
- Definitivamente no lo compraría

¿Dónde le gustaría encontrar el dulce de leche elaborado a base de leche de almendras? (Puede marcar mas de una opción) *

- Almacén
- Tiendas especializadas
- Dietéticas
- Proveedurías orgánicas
- Supermercados
- Hipermercados

¿Considera usted que otro producto podría reemplazar la leche de almendras? *

- Sí
- No

Si responde que “Si” continúa con la pregunta ¿Qué producto podría reemplazar la leche de almendras?

Si responde “No” continua con la pregunta Indique el tamaño de envase de su preferencia.

¿Qué producto podría reemplazar la leche de almendras? *

- Leche de soja
- Leche de coco
- Otro

Luego de responder esta pregunta continúa con la pregunta Indique el tamaño de envase de su preferencia.

Indique el tamaño de envase de su preferencia *

- 250 grs
- 450 grs
- 1 kg

En el momento de decidir la compra, ¿qué es más importante para usted? Siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante

Marca *

	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Precio *

	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Empaque *

	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Informacion nutricional *

	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Si el dulce de leche elaborado a base de leche de almendras se le presenta en un envase de vidrio de 450 grs ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto? *

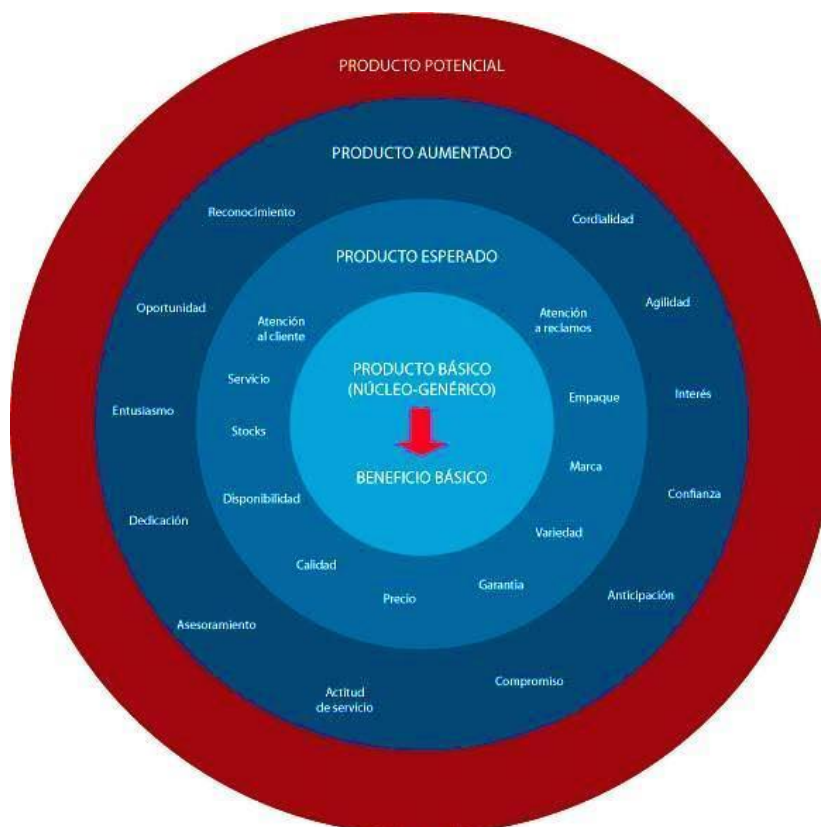
- \$55 - \$70
- \$71 - \$90
- \$91 - \$130

Fin de la encuesta.

21.14 Marketing mix

21.14.1 Producto

✓ Nivel de producto



El primer nivel refiere al beneficio básico, en el que no se ofrece ningún atributo adicional más que el producto, en este caso es el dulce de leche tradicional. El siguiente nivel corresponde al del producto esperado, donde el producto tiene ciertas características que hacen que la compra sea tentadora, ya que cuenta con atributos que los consumidores esperan encontrar. El nivel esperado de producto es el dulce de leche Tanto.

El siguiente nivel refiere al producto aumentado, nivel en el cual se ubicará el nuevo dulce de leche deslactosado elaborado en base de leche de almendras, apto para intolerantes a la lactosa y veganos. Si bien el producto ofrece ciertas características que los consumidores esperan encontrar considerando sus experiencias, gustos y conocimientos, el mismo ofrecerá beneficios adicionales que generaran una

aceptación mayor sobre el producto. Esto se debe a que el nuevo dulce de leche deslactosado poseerá una característica innovadora ya que es producido a base de leche de almendras, producto altamente deseado por los consumidores pero no ofrecido en el mercado local. El nuevo dulce de leche se adapta a las necesidades de un segmento de consumidores que poseen necesidades insatisfechas. Además, cabe destacar que no hay presencia de competidores de Tanto S.R.L explorando este segmento.

El último nivel es el producto potencial. Este nivel es el ideal para cualquier producto, y es hacia donde queremos llegar ya que se genera un vínculo emocional entre el producto y el consumidor, que hace que este último se vuelva fiel a la marca/producto, y se vuelva un consumidor frecuente.

✓ Clasificación del Producto

CLASIFICACION	DESCRIPCION
<p><u>Según el uso:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bien de consumo <ul style="list-style-type: none"> ○ Bien de conveniencia <ul style="list-style-type: none"> ■ De compra corriente ○ Bien no buscado 	<p>El dulce de leche deslactosado es un bien de consumo ya que se encuentra destinado al consumidor final. A su vez, pertenece a la categoría de bien de conveniencia porque es un producto de compra frecuente que no requiere un gran esfuerzo durante el proceso de compra. El beneficio de comparar precio y calidad es menor en relación a los costos de búsqueda. Es de compra corriente ya que una vez que se tomó la decisión inicial de comprar el producto se adquiere sin demasiada reflexión. Finalmente es un bien no buscado porque el consumidor no sabe que puede adquirirlo y por lo tanto no lo busca. Esto se debe a que es un producto nuevo.</p>
<p><u>Según su durabilidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● No durable 	<p>El dulce de leche deslactosado es un bien no durable porque se consume en uno o unos cuantos usos, de modo tal que se consume rápido y se compra con frecuencia.</p>

<p><u>Según el posicionamiento de valor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Premium 	<p>El dulce de leche deslactosado será un producto premium porque ofrecerá mayor calidad a un precio mayor. Ofrecerá un mayor valor al consumidor respecto a lo que ofrecen otros productos de la categoría. Por tal motivo, tendrá un precio superior.</p>
---	---

✓ Mezcla de Producto

Con el lanzamiento del nuevo dulce de leche deslactosado, se trabajará la amplitud de la cartera de productos de Tanto S.R.L. Esto se refiere al número de líneas de productos existentes de la marca. El dulce de leche con leche de almendras se comercializará bajo una nueva línea y marca de la empresa, es decir, no llevará la marca Tanto S.R.L, pero si se apoyara en su know how y trayectoria. Se trabajará en la creación de una nueva marca respaldada por Tanto S.R.L, así como también se realizarán modificaciones en el packaging.

✓ Beneficios

El dulce de leche deslactosado presenta beneficios reales y psicológicos.

- Beneficios reales
 - Composición del producto: se utilizará leche de almendras importada de México. Otros componentes como la esencia de vainilla, el jarabe de glucosa y el azúcar son de producción orgánica.
 - Packaging: es un frasco de vidrio, resistente y conserva de mejor modo el producto hasta el momento de consumo.
 - Sabor del producto: dulce y característico de la almendra.
 - No contiene lactosa ni derivados de animales en su preparación, razón por la cual es apto para intolerantes a la lactosa y veganos.

- Beneficios psicológicos
 - Sentido de pertenencia a un grupo de consumidores de productos orgánicos, libre de lactosa y derivados de animales.
 - Sentimiento de prestigio y estatus por acceder a un producto premium.
 - Percepción del cuidado de la salud y estilo de vida sana.
 - Mayor satisfacción por el consumo de alimentos frescos y orgánicos libres de alérgenos.

✓ Ciclo de vida del producto

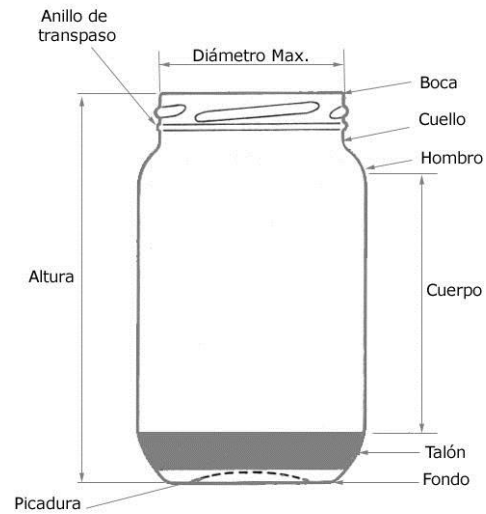


Actualmente, el nuevo dulce de leche deslactosado elaborado a base de leche de almendras se encuentra en la etapa del desarrollo del ciclo de vida. Se está examinando al producto en todos sus aspectos, para luego poder introducirlo en el mercado, y que logre conseguir el éxito deseado. Si bien la etapa de desarrollo genera pérdidas, es la más importante, porque de ella dependen todas las demás. Si el producto se encuentra bien logrado, luego será más sencillo alcanzar los objetivos. Por eso, se está haciendo foco en lograr un producto de calidad y que logre llamar la atención de los consumidores de productos orgánicos, veganos e intolerantes a la lactosa.

✓ Presentación

El producto será introducido al mercado en un frasco de vidrio de 450 grs con tapa a rosca. Esto se debe ya que, al ser una producción artesanal, se recomienda utilizar el frasco de vidrio ya que facilitará la esterilización y conservación del producto.⁸²

⁸² INTI. *Elaboración de dulce de leche*. Junio de 2010. [En Línea]. Disponible en: https://www.inti.gob.ar/atp/pdf/cuadernilloDulcedeLeche_2Edic.pdf > [Consulta: 13 de Mayo 2017]



Además, deberá contar con recubrimiento plástico exterior o faja para proteger la inviolabilidad del mismo.

✓ Packaging



El producto a lanzar estará constituido por un envase primario, el frasco de vidrio. Por otro lado, los supermercados, almacenes y dietéticas recibirán el producto en una caja (envase secundario) contenedora de seis frascos que servirá como caja de

traslado.

En cuanto al tipo de etiqueta, contendrá una etiqueta frontal persuasiva, y una etiqueta trasera informativa.

En la etiqueta trasera se incluirá:

- o Código de barras / LOTE
- o Ingredientes
- o Información nutricional
- o Descripción breve del producto
- o Peso Neto
- o Contacto al servicio al consumidor
- o Condiciones de conservación: “Colocar en heladera una vez abierto el envase”
- o País de fabricación y empresa que fabrica
- o Fecha de vencimiento

Etiqueta Frontal



Etiqueta trasera



Respecto a las funciones del packaging, el mismo es abstracto/psicológico, solo se caracteriza por las utilidades principales: contener, comercializar, comunicar, proteger, dosificar, conservar y transportar; no es funcional durante ni luego de haber consumido el producto.

Características del packaging en general:

- o Autoservicio: la etiqueta causa impresión positiva por la imagen de marca y los colores del nuevo producto

- o Imagen de marca y corporativa: el packaging representa la imagen de marca, simple y de calidad.

21.14.2 Precio

A continuación se detalla el cálculo realizado para la determinación del costo del nuevo producto:

- Para el almacenamiento del nuevo producto se utilizarán envases de vidrio transparentes en los cuales se puedan envasar 450 g de producto. Los mismos serán fabricados por Verallia Argentina. El costo del envase con su respectiva etiqueta y tapa es de \$8,37.
- Para el traslado del producto, se utilizarán cajas de cartón en las cuales se podrán almacenar seis unidades de producto. La misma será fabricada por la empresa Maranz la cual arroja un costo de \$5,46. El valor anteriormente nombrado dividido las seis unidades que se podrán almacenar en la misma da un costo de \$0,91 por unidad de producto.^{83 84}
- Con respecto al costo del azúcar, la empresa Ledesma será la encargada de proveer la misma. El costo del kilo de azúcar es de \$10,38⁸⁵.
- Piedmont S.A es una empresa encargada de la creación, desarrollo y elaboración de aromas y sabores para las industrias de alimentos y bebidas y será la encargada de brindar la esencia de vainilla a utilizar en el nuevo producto. La misma tiene un costo de \$188,42 por kilo⁸⁶.
- Con respecto al jarabe de glucosa, se lo comprará a Glucovil S.A y el mismo tiene un valor de \$13,22 por kilo⁸⁷.
- En cuanto a la leche de almendras, la misma será importada desde México. El precio final por litro es de \$36,02⁸⁸.
- Con respecto a los impuestos generales, en los mismos se encuentran incluidos el pago de IIBB, Ganancias, Impuestos inmobiliarios, Impuestos a los créditos y débitos bancarios, tasas de seguridad e higiene, seguros de muebles e inmuebles, patentes, entre otros. El mismo arroja un valor de \$750.000

⁸³ <https://ar.verallia.com/>

⁸⁴ <http://www.maranz.com.ar/index.html>

⁸⁵ <http://www.ledesma.com.ar/>

⁸⁶ <http://www.piedmont.com.ar/>

⁸⁷ <http://www.glucovil.com.ar/esp/>

⁸⁸ Ver costo de importación de leche de almendras

Costo de materia prima	
Envase de Vidrio 450g	\$ 8,37
Caja x unidad	\$ 0,91
Azucar x kilo	\$ 10,38
Escencia de Vainilla x kilo	\$ 188,42
Jarabe de Glucosa x kilo	\$ 13,22
Leche de almendras x litro	\$ 36,02
Costo de materia prima por kilo de DDL	
Azucar 300g	\$ 3,11
Escencia de Vainilla 0,5g	\$ 0,94
Jarabe de Glucosa 50g	\$ 0,66
Leche de Almendras 1,2L	\$ 43,22
Costo de materias primas por kilo	\$ 47,93
Costo de materias primas por 450g	\$ 21,57
Costo por pote de 450 g c/embalaje	\$ 30,85
Costo operativo por 450.000 Kg	
Gastos de Producción	\$ 1.079.000,00
Gastos de Administración	\$ 1.088.709,70
Gastos de Comercialización	\$ 2.160.000,00
Impuestos, tasas y contribuciones	\$ 750.000,00
Otros egresos operativos de caja	\$ 390.636,00
Costo operativo por 450.000 Kg	\$ 5.468.345,70
Costo operativo por pote 450g	\$ 5,47
Costo total por pote de 450g	\$ 36,32
*Los costos operativos estan basados en los gastos de Tanto S.R.L. para una producción de 450.000 kg	

Para la fabricación del nuevo producto se elaboró una receta en la cual para fabricar un kilo de Dulce de Leche de Almendras se necesitarán 300 g de Azúcar, 0,5 g de Esencia de Vainilla, 50g de Jarabe de Glucosa y 1,2L de Leche de Almendras. Debido a que el producto se elaborará de forma artesanal, para el mismo no se usará ni agar, ni bicarbonato de sodio, ni conservantes.

Receta por Kilo
Azucar 300g
Esencia de Vainilla 0,5g
Jarabe de Glucosa 50g
Leche de Alemendras 1,2 Litros

Con los costos anteriormente nombrados el costo de la materia prima para fabricar un kilo de Dulce de Leche de Almendras es de \$47,94.

El costo de la materia prima para elaborar 450 g de producto es de \$21,57. Este valor de \$21,57 más los \$8,37 de envase más los \$0,91 de embalaje nos da un valor de \$30,85. Si se le suma el costo operativo por fabricar 450 g de producto, es decir, \$5,47, nos da que el nuevo producto tendrá un costo de \$36,32⁸⁹

⁸⁹Los Costos detallados en la formación del costo del nuevo producto pueden tener modificaciones.

Costo de importación de la leche de almendras

Se decidió importar la leche de almendras de México.

En cada contenedor se importará 500 bidones que poseen capacidad de 50 litros de leche de almendras cada uno. Cada litro de leche cuesta USD 1,50. Cada contenedor tendrá 25.000 litros de leche de almendras. Al multiplicar la cantidad de litros por el costo unitario arroja un valor FOB de USD 37.500

1 Litro	1,5 USD
500 bidones de 50 litros	25.000 litros
25.000 x 1,5 USD	37.500 USD

A continuación se detalla el cálculo realizado para la determinación del costo de la leche de almendras.

- El valor FOB es el costo de la leche de almendras que se paga al proveedor de la mercadería.
- El flete es un costo fijo. El seguro se calcula como el 1% de la suma entre el valor FOB de la mercadería y el flete. Con estos valores se obtiene el valor CIF de la mercadería, para poder calcular los derechos y la tasa estadística.
- Los derechos a pagar conforman el 35% sobre el CIF, y la tasa estadística un 0,5% sobre el mismo Incoterm. Estos costos se pagan a la Aduana con el despacho aduanero.
- Con estos valores, se procede a obtener la base imponible sobre el cual se calculara el IVA (21%), el IVA Adicional (20%), Ganancias (6%) e Ingresos Brutos (2,5%). Estos corresponden al Crédito Fiscal, el cual se recupera cuando se realizan las declaraciones juradas correspondientes. Es decir, que se paga a cuenta del impuesto. El impuesto a las ganancias se recupera una sola vez al año, mientras que los otros impuestos se recuperan mensualmente.
- El arancel SIM y la digitalización son gastos fijos y se pagan a la Aduana.
- El honorario al despachante se calcula sobre el CIF y corresponde al 0,85%. Además, contempla costos fijos. Posee impuesto IVA.
- El acarreo corresponde al flete interno, es decir, el que llevara la mercadería desde la Aduana hasta la fábrica. También posee IVA.
- Los gastos bancarios incluyen IVA y deben ser pagados al Banco. Entre ellos se destacan los gastos por transferencias y anticipos.

- Los gastos marítimos se deben pagar a la empresa marítima, quien se encargará del manejo de la documentación y la logística. También incluye impuesto IVA.
- Los gastos de la terminal se deben abonar a la terminal, como puede ser la Terminal 4 o Exolgan. La terminal se encargará del lavado del contenedor, pesarlo, verificarlo, brindar servicios, etc. También incluye impuestos IVA.

Al importar la leche de almendras se encuentra el IVA crédito fiscal, que es el que se paga cuando se compra la mercadería. Al vender el producto se determina el IVA débito fiscal. La diferencia que se obtiene entre los dos tipos de IVA mencionados anteriormente es el IVA técnico. Generalmente, este IVA da a pagar, es decir es saldo a favor de la AFIP.

La Aduana cobra un IVA adicional por importar la leche de almendras de un país que no forma parte del Mercosur, que es del 20%. Si el giro del negocio no nos da para recuperarlo en la parte comercial, se le puede pedir una exención a la AFIP, que te la dan porque la actividad no te da para recuperar ese IVA adicional. Otra forma de recuperar el IVA adicional es al pagar anticipos de impuesto a la ganancia. En este último, la empresa deberá pagar todos los meses anticipos de ganancia que se puede pagar con el saldo a favor del IVA que posea la empresa.

Con la facturación que tiene la empresa Tanto S.R.L, no será necesario pedirle a la AFIP una exención, ya que recuperará el IVA adicional de la importación por medio de la actividad local que posee la empresa. El IVA 21% se recuperará en la comercialización ya que es el único impuesto trasladable, es decir que lo pagará el consumidor final. Es por esto que este IVA no es un gasto sino que es crédito fiscal.

En la venta de la mercadería se pueden destacar como impuestos a Ingresos Brutos, Impuesto a las Ganancias, Inmobiliario, Impuesto a los Créditos y Débitos Bancarios y a la Tasa de Seguridad e Higiene.

En la importación, tanto la percepción de IIBB y el anticipo de ganancias es crédito fiscal.

Como conclusión, Tanto SRL deberá pagar el valor FOB de la mercadería que es USD 37.500, USD 19.467,24 en concepto de gastos (estos dos valores son irrecuperables) y USD 27.361,59 en concepto de impuestos que se recuperarán a lo largo del año. El costo final de importar 1 litro de leche de almendras contemplando el valor de la materia prima es de USD 2,28, es decir \$36,024 tomando un dólar a \$15,8.

Concepto	Costo	Crédito Fiscal
Valor FOB	US\$37.500,00	
Flete	US\$2.000,00	
Seg	US\$395,00	
CIF	US\$39.895,00	
Derechos 35%	US\$13.963,25	
Tasa est 0,5%	US\$199,48	
BASE IMPONIBLE	US\$54.057,73	
IVA gral 21%		US\$11.352,12
IVA adic 20%		US\$10.811,55
IG 6%		US\$3.243,46
IIBB 2,5%		US\$1.351,44
GASTOS		
Flete	US\$2.000,00	
Seg	US\$395,00	
Derechos 35%	US\$13.963,25	
Tasa est 0,5%	US\$199,48	
SIM	US\$10,00	
Digitalizacion	US\$28,00	
Despachante	US\$541,64	US\$113,74
Acarreo	US\$438,61	US\$92,11
Gastos Bancarios	US\$8,86	US\$1,86
Gastos Maritimos	US\$892,41	US\$187,41
Gastos Terminal	US\$990,00	US\$207,90
Total de gastos	US\$19.467,24	51,91%
Total credito fiscal	US\$27.361,59	72,96%
Costo final por 25.000 L	US\$56.967,24	ARS 900.082,40
Costo final por L	US\$2,28	ARS 36,024

En cuanto a la estrategia de fijación de precios, se optara por fijar el precio en función del valor percibido en lugar de la utilización de la técnica de mark up o margen sobre costo. Si bien el mark up suele ser la práctica más habitual al momento de establecer un precio, se consideró como inapropiada ya que no reconoce ni la demanda ni la competencia. La forma en la que se procedió para la fijación del precio del dulce de leche Estilo Vegano fue basándose en estimaciones respecto del valor que aporta el producto a los consumidores y el precio al cual estarían dispuestos a comprarlo. En síntesis el orden sería el siguiente: PRECIO – VOLUMEN – COSTOS.

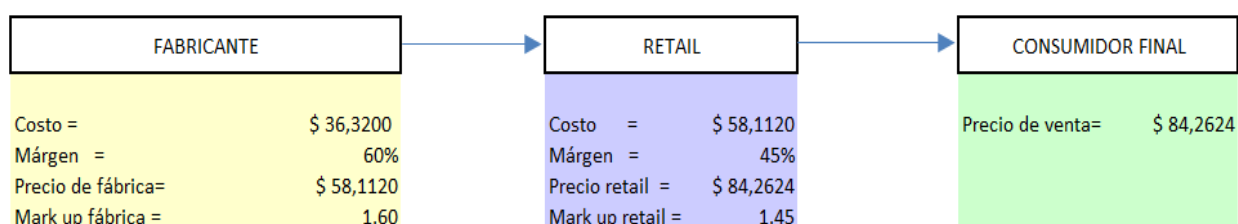
Por lo que se procedió a analizar los resultados de las encuestas aplicadas al segmento target. Los resultados del análisis posterior respecto al precio del producto qué estarían dispuestos a pagar los consumidores, arrojó un rango de precios

aceptables de \$71 a \$90. De manera tal que se definió un precio final al consumidor de \$84,26 y un costo unitario total de \$36,32.

La estrategia de precios será de desceme porque el segmento de mercado target no es sensible al precio debido al grado de innovación que ofrece el producto. Como el dulce de leche de Estilo Vegano está elaborado a base de leche de almendras y es de producción orgánica, los clientes le otorgaran un valor elevado a los atributos distintivos del producto. Como los compradores valoran el prestigio y la exclusividad que les ofrece el producto, pagarán más y serán menos sensibles al precio.

Una vez descremado el segmento inicial, se avanzará al siguiente reduciendo el precio, que será el precio más elevado para este segmento en cuestión. Es decir que conforme avance el producto por las distintas etapas de su ciclo de vida, la empresa puede ir reduciendo su precio para llegar con éxito a segmentos de mercado más grandes.

21.14.3 Plaza



El tamaño del canal previsto para el nuevo dulce de leche elaborado a base de leche de almendras es indirecto corto ya que el retail es el intermediario en el proceso de propuesta de valor. En este caso, se desea que el producto se encuentre disponible en los supermercados. Este retail tiene capacidad de compra de un mayorista.

Se observan distintos flujos de distribución comerciales. Estos son:

- Flujo físico: es descendente ya que se da el desplazamiento real del producto desde la fábrica hasta el retail
- Flujo económico y financiero: es ascendente
- Flujo de información: es descendente y ascendente

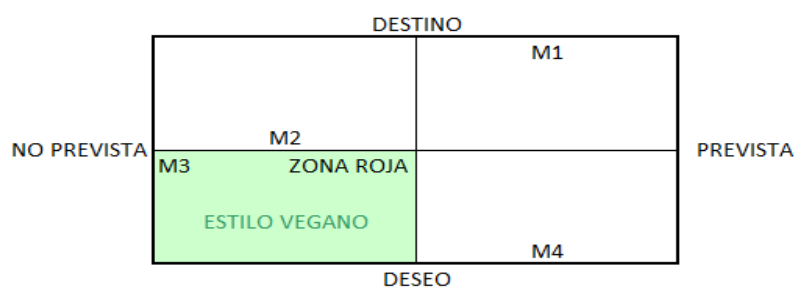
El costo de fábrica será de \$36,32. Se desea obtener un margen sobre costos del 60% con un mark up de 1,6. Para ello, se determina el precio final de fábrica a \$58,11.

Se considera un margen del 45% para el retail, del cual se obtiene un precio de venta al consumidor de \$84,26.

Considerando las estrategias de distribución, se destaca:

- Relacionada con la comunicación: la estrategia será PULL, ya que el objetivo del lanzamiento del nuevo producto es crear conciencia de la existencia del nuevo dulce de leche elaborado a base de leche de almendras que se adapte a las necesidades de los veganos e intolerantes a la lactosa, y que estos exijan el producto para forzar al retail a tener existencia del mismo. Se utilizará publicidad para motivar a los consumidores.
- Relacionada con la cobertura: La distribución será selectiva ya que el dulce de leche elaborado a base de leche de almendras se comercializará solo en CABA y Buenos Aires. Hay un número determinado de puntos de venta. Con esto se logrará obtener una imagen de marca positiva y el fabricante tendrá control del producto en el mercado.
- Relacionado a la forma de desarrollar la distribución física: Con respecto a la distribución física del producto, la misma la llevará a cabo la propia empresa debido a que el producto será perecedero y el vencimiento del mismo desde su fecha de fabricación será de un mes y medio ya que no tendrá conservantes ni ningún agregado que no sea natural. Por lo tanto el producto tiene que llegar rápidamente a la góndola para que el consumidor lo pueda adquirir y no demorarse en ningún intermediario.

Considerando a la ubicación del nuevo dulce de leche elaborado a base de leche de almendras apto para intolerantes a la lactosa y veganos, la categoría del producto es de deseo ya que estas personas no tienen oferta de este tipo de productos disponibles en el mercado y no pueden consumirlo porque les hace mal. Actualmente la nueva marca no es conocida por el mercado, razón por la cual será no prevista.



Considerando lo antes mencionado, Tanto S.R.L deberá realizar acciones de exhibición y de promoción para generar la compra de Estilo Vegano. Se deberá presentar al nuevo dulce de leche deslactosado elaborado a base de leche de almendras en la parte roja o caliente del supermercado, es decir a la entrada y a la vista de los consumidores.

Las acciones de merchandising que se desarrollará en los puntos de venta serán:

- Exhibición
- Punteras de góndola
- Publicidad en góndola
- Ubicaciones preferenciales
- Promociones en el punto de venta

Se realizará como acción push un descuento al retail cuando este supere las cantidades de compra de 1500 unidades del nuevo dulce de leche deslactosado. El descuento será del 3% sobre el precio de lista de fábrica. El precio final de lista para el retail que cumpla las condiciones propuestas anteriormente será de \$56,4174

Costo de fábrica	\$ 36,32
Precio de fábrica	\$ 58,11
Mark down para distribuidores	3 %
Precio de fábrica con mark down	\$ 56,4174

21.14.4 Publicidad (Comunicaciones Integradas de Marketing)

21.14.4.1 *Estrategia de comunicación*

- o Know how: Se logrará para brindarle credibilidad a la marca.
- o Vitalidad de la marca: Es fundamental que la marca se encuentre en continuo cambio y evolución para mantener a los consumidores interesados y comprometidos.
- o Diferenciación reconocible
- o Emoción: Para mantener la atracción continua a la hora de que los consumidores efectúen la compra.

o Conexión emocional: construir fuertes conexiones desde las emociones hasta las necesidades funcionales.

21.14.4.2 Presupuesto

La elaboración del presupuesto es por sistema ascendente, usando el método de Objetivo y Tareas. El mismo parte por definir los objetivos promocionales. Luego, definir las actividades que llevarán al cumplimiento de esos objetivos. El siguiente paso es costear esas actividades. Finalmente, el presupuesto deberá ser aprobado por la alta gerencia.

- Establecimiento de Objetivos: Dar a conocer el producto en el 45 % de la población de veganos e intolerantes a la lactosa en un año.
- Determinación de tareas específicas: Hacer publicidad en televisión, revistas, radio, vía pública y redes sociales.
- Estimación de costos asociados a la tarea:

Los siguientes costos son para el primer año (ver el detalle en la planilla de medios).

PRESUPUESTO ANUAL DE COMUNICACIÓN SIMPLIFICADO		
ESTILO VEGANO		
	Concepto	\$\$
1	Publicidad	\$ 3.182.240
2	CRM	\$ 38.220
3	Ferias & Exposiciones	\$ 393.180
4	Marketing Directo	\$ 0
5	Merchandising	\$ 88.920
	TOTAL	\$ 3.702.560

21.14.4.3 Brief Publicitario

Categoría de producto

Alimentos

Marca

La nueva marca se creó con el fin de atender y satisfacer a las personas intolerantes a

la lactosa o veganas que requieren el consumo de productos veganos y libres de lactosa ya sea por creencia o por salud.

Estilo Vegano es el nombre de la marca del nuevo dulce de leche deslactosado elaborado a base de leche de almendras de la empresa Tanto S.R.L. Este nombre surgió de los resultados de la investigación cuantitativa llevada a cabo por la empresa. De las opciones de nombres presentadas a los encuestados, el 63,3% respondió que Estilo Vegano era la mejor opción para el nombre de la marca. Los encuestados afirmaron que el nombre Estilo Vegano era el que consideraban como más representativo de los valores que impulsa la nueva marca, como productos orgánicos, frescos y naturales, entre otros.

Con respecto al diseño, logotipo y tipografía utilizada se emplearon tres tonos de verde ya que se consideró que este color es el que mejor representa lo orgánico, fresco y natural. Considerando la tipografía del nombre de marca y el slogan se utilizaron letras en imprenta minúscula también en color verde.

El logotipo de la marca es la frase “Estilo Vegano”. El isotipo corresponde a las tres hojas que aparecen ubicadas sobre el nombre de la marca formando una corona.

Estilo Vegano será una marca respaldada por la experiencia y trayectoria de Tanto S.R.L.



Producto

El nuevo producto a lanzar es un dulce de leche deslactosado elaborado a base de leche de almendras apto para veganos e intolerantes a la lactosa.

Packaging

Considerando las funciones del packaging será abstracto / psicológico. Se caracterizará por contener, comercializar, comunicar, proteger, conservar y transportar el producto. Sus características serán:

- Autoservicio: la etiqueta causará una impresión positiva por la imagen de marca captando la atención del consumidor

- Imagen de marca y corporativa: el packaging representa la imagen de marca, simple y de calidad

El producto a lanzar estará constituido por un envase primario, el frasco de vidrio.

Por otro lado, los supermercados, almacenes y dietéticas recibirán el producto en una caja (envase secundario) contenedora de seis frascos que servirá como caja de traslado.

En cuanto al tipo de etiqueta, contendrá una etiqueta frontal persuasiva, y una etiqueta trasera informativa.

Hábito de compra y consumo

El segmento se caracteriza por ser vegano o intolerante a la lactosa. Las personas que adoptaron el veganismo se enfocan en consumir productos sin derivados de animales, orgánicos y sin conservantes. Las personas intolerantes a la lactosa reconocen que cuando consumen productos lácteos sufren de irritaciones en su organismo y por ende tienen que suspender su ingesta. La oferta de productos orientada a este segmento es escasa.

Este tipo de consumidores basan su creencias en el estilo de vida, es decir a los principios. Sus ideales se guían por conocimientos acerca de los productos y las marcas. Estos consumidores se involucran mucho en la decisión de compra, es decir le dan mucha importancia a la compra de un producto, de dónde viene, cómo fue su proceso de elaboración, si posee conservantes, entre otros.

Las personas intolerantes a la lactosa o veganas poseen necesidades de afiliación y de reconocimiento. Además, poseen necesidad de estatus social.

Beneficios del producto

El nuevo dulce de leche deslactosado se ubicará en el nivel de producto aumentado ya que poseerá una característica innovadora: que es de producción orgánica y es elaborado a base de leche de almendra importada.

Evidencia de Apoyo



Público objetivo

Demografía:

- o Sexo: Hombres y mujeres
- o Edad: entre 18 y 50 años
- o Que sean intolerantes a la lactosa o veganos
- o Nivel Socioeconómico: A, B, C1, C2, C3
- o Residencia: CABA O Buenos Aires

Mercado

Competencia:

Estilo Vegano posee una competencia directa por parte de marcas como Las Quinas y Naturaleza Viva ya que ambas tienen producción orgánica, entre otros atributos similares, pero no tienen en consideración las necesidades del segmento vegano y de intolerantes a la lactosa. Por este motivo, se considera que se trata de una competencia por categoría de producto y no por forma de producto.

Considerando la competencia indirecta, se observa a las mermeladas de producción orgánica que constituyen la competencia genérica.

Estrategia de marketing

En primera instancia se decide crear y desarrollar una nueva marca respaldada por la empresa Tanto S.R.L. Se busca incorporar un nuevo producto al mercado, bajo la nueva marca Estilo Vegano, para satisfacer las necesidades insatisfechas de los

veganos y de los intolerantes a la lactosa.

Estrategia de comunicación

Se utilizarán medios masivos de comunicación o publicidad ATL para generar conocimiento de marca y provocar la degustación del producto en consumidores potenciales. Mientras que se utilizará una comunicación alternativa o publicidad BTL empleando métodos de publicidad en redes sociales y acciones de promoción en el punto de venta, lo cual generará un mayor acercamiento al segmento específico y se obtendrá una medición de la publicidad más efectiva.

Estrategia creativa

- Tema de campaña: lanzamiento del nuevo dulce de leche deslactosado de “Estilo Vegano”.
- Técnica de ejecución que se usará: Se utilizará las apelaciones publicitarias para atraer y captar la atención de los consumidores e influenciar los sentimientos del consumidor hacia el producto.
 - Apelaciones informativas o racionales
 - Apelación de características: El mensaje publicitario resaltará las características de producción orgánica y libre de lactosa o derivados de animales, de la composición y del contenido de leche de almendras del nuevo dulce de leche Estilo Vegano.
 - Apelación a la novedad: Se remarcará el carácter innovador del nuevo producto y sus beneficios diferenciales para el consumidor.
 - Apelaciones Emocionales
 - Apelación a los sentimientos basado en lo social: Se busca generar sentimientos de afiliación, status y reconocimiento en los consumidores potenciales respecto al nuevo dulce de leche Estilo Vegano.

Estrategias de medios

Los medios que se utilizarán para este lanzamiento serán:

- Televisión: “Cocineros Argentinos” - “Almorzando con Mirtha Legrand”
- Radio: 103.7, 97.5 y 94.3

- Revistas: Ohlalá y Gente
- Vía pública: gigantografías
- Internet: Facebook

El objetivo de la programación de medios es elegir el momento de las actividades promocionales de modo a que coincida con el mayor número de compradores potenciales. En este caso se utilizará la publicidad por periodo prolongado, es la que se utiliza de manera continua, recordándoles a los consumidores la existencia de un nuevo producto en el mercado.

Estrategia de promoción

La estrategia de promoción al canal será Pull, la cual consiste en atraer al consumidor al punto de venta por medio de publicidades ATL o comunicación masiva.

Se utilizará material promocional en las góndolas, con el objetivo de captar la atención del consumidor, promover el reconocimiento de la marca y el producto y motivar a la compra.

El objetivo de la colocación del material promocional en el punto de venta será para comunicar la presencia del producto y atraer la atención de consumidores potenciales, y generar diferenciación respecto de los productos de la competencia. Además, estas acciones en el punto de venta buscarán complementar las campañas que se van a llevar a cabo en los medios masivos de comunicación.

A continuación se observa la imagen de colgante de góndola que se utilizará en el punto de venta.



Planificación de Medios

Fecha y periodo de lanzamiento

El producto será lanzado en el mes de Septiembre del año 2017. A partir de la fecha de lanzamiento se hará comunicación en medios masivos de comunicación y acciones BTL de publicidad en la vía pública y en el punto de venta.

PROGRAMA DE COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING - ESTILO VEGANO - 12 MESES

COMUNICACIÓN				MES														
				2017						2018								
				SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO			
1	PUBLICIDAD	1.1.	ONLINE	1.1.1.	RED DE DISPLAY - GOOGLE ADWORDS		X	X	X	X	X							
				1.1.2.	ANUNCIO EN FACEBOOK	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
		1.2.	REVISTAS	1.2.1.	OHLALA	X				X				X	X			
				1.2.2.	GENTE	X	X	X					X					
		1.3.	TELEVISION	1.3.1.	COCINEROS ARGENTINOS	X	X	X	X	X	X							
					1.3.2.	ALMORZANDO CON MIRTHA LEGRAND	X											
					1.4.1.	103.7	X		X	X	X	X						
		1.4.	RADIO	1.4.2.	97.5	X	X		X									
					1.4.3.	94.3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
					1.5.1.	AV. CORRIENTES	X	X										
		1.5.	VIA PUBLICA	1.5.2.	AV. PUEYRREDON	X	X	X	X									
					2.1.	SOFTWARE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
		2	CRM	3.1.	FIBEGA								X		X			
		3	FERIAS & EXPOSICIONES	3.2.	MERCADO LA ALDEA PILAR									X				
				3.3.	FERIA MASTICAR			X		X								
4	MARKETING DIRECTO	4.1.	NEWSLETTER DE LANZAMIENTO		X	X												
		4.2.	NEWSLETTER DE INFORMACION MENSUAL			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
5	MERCHANDISING	5.1.	PARA PDV	5.1.1.	MATERIAL POP	X												
				5.1.2.	PUNTERA DE GONDOLA	X												

21.14.4.4 Planilla de Medios

Estilo Vegano		Lanzamiento Septiembre 2017																												Total Pases	Inversión						
Medio	Detalle	Costo Unitario	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L					
Television		Costo por Segundo																																			
Cocineros Argentinos	1 spot de 10" días 15hs	\$2.800							1								1														1			4	\$12.000,00		
Almorzando con Mirtha Legrand	1 spot de 10" días 13:30hs	\$6.900							1								1														1			4	\$276.000,00		
Revistas		Costo mensual																																			
Ohlalá	22,8x6,3cm	\$133.350	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$133.350,00		
		Costo por semana																																			
Gente	Media página vertical	\$107.800																																	1	\$107.800,00	
Via Publica		Costo por 30 días																																			
Gráfica de la campaña	Av. Corrientes 5801	\$69.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$69.000,00		
Gráfica de la campaña	Av. Pueyrredón 539	\$57.500	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$57.500,00	
Radio		Costo por Segundo																																			
103.7	Spots de 5" entre las 7am y 10am	\$1.020		1	1	1	1	1				1	1	1	1	1									1	1	1	1	1						21	\$107.100,00	
97.5	Spots de 5" entre las 7.0am y 13pm	\$720		1	1	1	1	1				1	1	1	1	1									1	1	1	1	1							21	\$175.600,00
94.3	Spots de 5" entre las 7.13pm 17pm	\$78		1	1	1	1	1				1	1	1	1	1									1	1	1	1	1							21	\$1.190,00
Internet		Costo por 30 días																																			
Facebook	1 anuncio de la izquierda	\$350	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$350,00	
Google Adwords		\$1600	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$1.600,00
Comunicación en el PDV		Costo unitario																																			
Material POP	-	\$15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1500	\$22.500,00	
Puntera de gondola	-	\$3.321	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	\$66.420,00
		Subtotal																														\$1.039.289,00					
		IVA 21%																														\$218.250,69					
		Total																														\$1.257.539,69					

Estilo Vegano																																				
Medio	Detalle	Costo unitario	octubre 2017																												Total Pases	Inversión				
			D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S			D	L		
Television		Costo por segundo																																		
Cocineros Argentinos	1 spot de 10" a las 15 hs	\$ 2.800							1																								1	4	\$ 112.000,00	
Revistas		Costo por semana																																		
Gente	Media página vertical	\$ 107.800																									1							1	\$ 107.800,00	
Via Publica		Costo por 30 días																																		
Gráfica de la campaña	Av. Corrientes 5801	\$ 69.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 69.000,00		
Gráfica de la campaña	Av. Pueyrredón 539	\$ 57.500	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 57.500,00		
Radio		Costo por segundo																																		
97.5	1 spots de 5" entre las 10am y 13pm	\$ 720		1	1	1	1	1			1	1	1	1	1							1	1	1	1	1				1	1	1	1	1	21	\$ 75.600,00
94.3	1 spots de 5" entre las 13pm17pm	\$ 78		1	1	1	1	1			1	1	1	1	1							1	1	1	1	1				1	1	1	1	1	21	\$ 8.190,00
Internet		Costo por 30 días																																		
Facebook	1 anuncio a la izquierda	\$ 350	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 350,00	
Google Adwords		\$1600	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 1.600,00	
		Subtotal																														\$432.258,00				
		IVA 21%																														\$90.774,18				
		Total																														\$523.032,18				

Medio	Detalle	Costo unitario	noviembre 2017																												Total Pases	Inversión	
			D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S			D
Television		Costo por segundo																															
Cocineros Argentinos	1 spot de 10" a las 15 hs	\$ 2.800						1							1										1					1	4	\$ 112.000,00	
Revistas		Costo por semana																															
Gente	Media página vertical	\$ 107.800														1															1	\$ 107.800,00	
Via Publica		Costo por 30 días																															
Gráfica de la campaña	Av. Corrientes 5801	\$ 69.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 69.000,00	
Gráfica de la campaña	Av. Pueyrredón 539	\$ 57.500	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 57.500,00	
Radio		Costo por segundo																															
103.7	1 spots de 5" entre las 6am y 10am	\$ 1.020		1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1				1	1	1	1	1	21	\$ 107.100,00	
94.3	1 spots de 5" entre las 13pm-17pm	\$ 78		1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1				1	1	1	1	1	21	\$ 8.190,00	
Internet		Costo por 30 días																															
Facebook	1 anuncio a la izquierda	\$ 350	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 350,00	
Google Adwords		\$1600	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 1.600,00	
		Subtotal																													\$463.758,00		
		IVA 21%																													\$97.389,18		
		Total																													\$561.147,18		

Estilo Vegano																																	
Medio	Detalle	Costo unitario	diciembre 2017																												Total Pases	Inversión	
			D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S			D
Television		Costo por segundo																															
Cocineros Argentinos	1 spot de 10" a las 15 hs	\$ 2.800									1										1										1	4	\$ 112.000,00
Via Publica		Costo por 30 días																															
Gráfica de la campaña	Av. Pueyrredón 539	\$ 57.500	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 57.500,00
Radio		Costo por segundo																															
103.7	1 spots de 5" entre las 6am y 10am	\$ 1.020	1				1	1			1				1	1			1			1	1			1			1	1	13	\$ 66.300,00	
97.5	1 spots de 5" entre las 10am y 13pm	\$ 720	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1		1	21	\$ 75.600,00	
94.3	1 spots de 5" entre las 13pm-17pm	\$ 78	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1		1	21	\$ 8.190,00	
Internet		Costo por 30 días																															
Facebook	1 anuncio a la izquierda	\$ 350	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 350,00	
Google Adwords		\$1600	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 1.600,00	
		Subtotal																														\$321.751,00	
		IVA 21%																														\$67.567,71	
		Total																														\$389.318,71	

Estilo Vegano			enero 2018																												Total Pases	Inversión		
Medio	Detalle	Costo unitario	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L		
Television		Costo por segundo																																
Cocineros Argentinos	1 spot de 10" a las 15 hs	\$ 2.800							1																								2	\$ 56.000,00
Revistas		Costo mensual																																
Ohlalá	22,8x6,3 cm	\$ 133.350	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 133.350,00	
Radio		Costo por segundo																																
103.7	1 spots de 5" entre las 6am y 10am	\$ 1.020		1				1					1								1						1						13	\$ 66.300,00
94.3	1 spots de 5" entre las 13pm17pm	\$ 78		1	1	1	1	1			1	1	1	1	1					1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	21	\$ 8.190,00	
Internet		Costo por 30 días																																
Facebook	1 anuncio a la izquierda	\$ 350	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 350,00	
Google Adwords		\$1600	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 1.600,00	
		Subtotal																														\$265.955,00		
		IVA 21%																														\$55.850,55		
		Total																														\$321.805,55		

Estilo Vegano			febrero 2018																												Total Pases	Inversión		
Medio	Detalle	Costo unitario	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L		
Television		Costo por segundo																																
Cocineros Argentinos	1 spot de 10" a las 15 hs	\$ 2.800							1																								2	\$ 56.000,00
Radio		Costo por segundo																																
103.7	1 spots de 5" entre las 6am y 10am	\$ 1.020		1				1						1							1						1						10	\$ 51.000,00
94.3	1 spots de 5" entre las 13pm17pm	\$ 78			1			1				1								1							1						8	\$ 3.120,00
Internet		Costo por 30 días																																
Facebook	1 anuncio a la izquierda	\$ 350	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 350,00	
Google Adwords		\$1600	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 1.600,00	
		Subtotal																														\$112.172,00		
		IVA 21%																														\$23.556,12		
		Total																														\$135.728,12		

Estilo Vegano			marzo 2018																												Total Pases	Inversión			
Medio	Detalle	Costo unitario	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L			
Television		Costo por segundo																																	
Cocineros Argentinos	1 spot de 10" a las 15 hs	\$ 2.800							1								1																	4	\$ 112.000,00
Revistas		Costo mensual																																	
Ohlalá	22,8x6,3 cm	\$ 133.350	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 133.350,00
		Costo por semana																																	
Gente	Media página vertical	\$ 107.800																																1	\$ 107.800,00
Via Publica		Costo por 30 días																																	
Gráfica de la campaña	Av. Pueyrredón 539	\$ 57.500	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 57.500,00	
Radio		Costo por segundo																																	
94.3	1 spots de 5" entre las 13pm17pm	\$ 78			1				1					1																				8	\$ 3.120,00
Internet		Costo por 30 días																																	
Facebook	1 anuncio a la izquierda	\$ 350	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 350,00	
Google Adwords		\$1600	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 1.600,00	
		Subtotal																														\$415.870,00			
		IVA 21%																														\$87.332,70			
		Total																														\$503.202,70			

Estilo Vegano																																	
Medio	Detalle	Costo unitario	abril 2018																												Total Pases	Inversión	
			D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S			D
Radio		Costo por segundo																															
94.3	1 spots de 5" entre las 13pm17pm	\$ 78			1			1				1			1				1			1					1				1	8	\$ 3.120,00
Internet		Costo por 30 días																															
Facebook	1 anuncio a la izquierda	\$ 350	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 350,00
Google Adwords		\$1600	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 1.600,00
		Subtotal																														\$5.148,00	
		IVA 21%																														\$1.081,08	
		Total																														\$6.229,08	

Estilo Vegano																																	
Medio	Detalle	Costo unitario	mayo 2018																												Total Pases	Inversión	
			D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S			D
Revistas		Costo mensual																															
Ohlalá	22,8x6,3 cm	\$ 133.350	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 133.350,00	
Radio		Costo por segundo																															
94.3	1 spots de 5" entre las 13pm17pm	\$ 78			1			1				1			1				1			1					1				1	8	\$ 3.120,00
Internet		Costo por 30 días																															
Facebook	1 anuncio a la izquierda	\$ 350	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 350,00	
Google Adwords		\$1600	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 1.600,00	
		Subtotal																														\$138.529,00	
		IVA 21%																														\$29.091,09	
		Total																														\$167.620,09	

Estilo Vegano																																	
Medio	Detalle	Costo unitario	junio 2018																												Total Pases	Inversión	
			D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S			D
Revistas		Costo mensual																															
Ohlala	22,8x6,3 cm	\$ 133.350	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 133.350,00
Radio		Costo por segundo																															
94.3	1 spots de 5" entre las 13pm17pm	\$ 78			1					1									1											1	8	\$ 3.120,00	
Internet		Costo por 30 días																															
Facebook	1 anuncio a la izquierda	\$ 350	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 350,00
Google Adwords		\$1600	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 1.600,00
		Subtotal																														\$138.529,00	
		IVA 21%																														\$29.091,09	
		Total																														\$167.620,09	

Estilo Vegano																																
Medio	Detalle	Costo unitario	Julio - Agosto 2018																												Total Pases	Inversión
			D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S		
Radio		Costo por segundo																														
94.3	1 spots de 5" entre las 13pm17pm	\$ 78			1					1									1											1	8	\$ 3.120,00
Internet		Costo por 30 días																														
Facebook	1 anuncio a la izquierda	\$ 350	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 350,00
Google Adwords		\$1600	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 1.600,00
		Subtotal																														\$5.148,00
		IVA 21%																														\$1.081,08
		Total																														\$6.229,08

Mensaje publicitario en Televisión

Lluvia de almendras sobre un recipiente que contiene leche blanca de almendras, a medida que van cayendo las almendras se generan mini explosiones hasta que cae el pote de dulce de leche Estilo Vegano.

De fondo una voz de locutor, comentara de modo formal, sencillo y claro, sobre el nuevo producto, detallando sus ventajas y resaltando que es orgánico, fresco, natural y sin lactosa.

Mensaje publicitario en Radio

“ Nuevo dulce de leche **Estilo Vegano** fresco y orgánico, elaborado con leche de almendras”

Semiología

Significante: dulce de leche / alimento

Significado:



Según la clasificación de los signos, utilizaremos los signos simbólicos, que consiste en la utilización de colores, formas, creación de ambiente, etc

Medios de comunicación

Los medios utilizados para este lanzamiento son⁹⁰

- Revistas: Posee flexibilidad creativa, reproducción de calidad, durabilidad y selectividad. Entre sus desventajas se encuentran los costos elevados, el

⁹⁰ Belch, George, Belch, Michael. *Publicidad y Promoción*. Perspectiva de la comunicación de marketing integral, Sexta edición, México, D.F., M, 2005.

tiempo de compra anticipada del anuncio y su inflexibilidad.

- Televisión: su cobertura es masiva, posee alto alcance, creatividad e impacto, llama la atención y posee imagen favorable. Las desventajas son la baja selectividad, el mensaje posee vida breve, el costo de producción es alto.
- Exteriores: Posibilidad de generar conciencia, localizaciones específica, alto nivel de repetición, es fácilmente visible, posee eficiencia (ya que sus costos por miles son bajos). Entre sus desventajas se observa que requieren anuncios breves, la imagen es deficiente y hay restricciones locales.
- Radio: Es un sistema de comunicación masivo de bajo costo permitiendo frecuencia y estableciendo una relación personal con el oyente. La desventaja que se tiene es que no se puede realizar una demostración del nuevo dulce de leche deslactosado elaborado a base de leche de almendras.

Presentación del nuevo producto en FIBEGA

FIBEGA (Feria Iberoamericana de la Gastronomía) tendrá lugar del 15 al 17 de Septiembre del presente año en La Rural. En esta oportunidad se presentará al nuevo dulce de leche deslactosado elaborado a base de leche de almendras de la marca Estilo Vegano.

Se desarrollará de 10 a 18 hs y contará con un staff de promotoras durante todo el día para poder ofrecerles a los visitantes una degustación del nuevo dulce de leche deslactosado.

Se buscará armar una base de datos con los clientes potenciales asistentes a la feria. Además, incluirá alquiler de mobiliario, catering y gráfica del nuevo producto.

Formas de control

Posterior al lanzamiento, se evaluará la eficacia del plan de comunicación principalmente en base al cumplimiento de los objetivos propuestos.

En el caso de la publicidad en redes sociales, Facebook, se podrá controlar la cantidad de clics por anuncio, lo que permitirá de mayor manera medir su efectividad.

21.15 Pronóstico de ventas

- Año 1

La demanda potencial se obtuvo a través del cálculo de la demanda en cascada calculada anteriormente.

Para el primer año, se calcula un ajuste por conciencia del 5% hasta el mes 6 inclusive, que luego aumentará al 10% el resto del año. El ajuste por distribución se calcula como un 25% hasta el mes 6, que luego subirá al 27%. La intención de compra es del 65,89%, calculada basándose en la pregunta de intención de compra incluida en las encuestas realizadas en la investigación cuantitativa (definitivamente lo compraría el 74,9% que fue multiplicado por 0,8, y posiblemente lo compraría el 19,9% que fue multiplicado por 0,3). Este valor se mantiene constante a lo largo de los cinco años del pronóstico de ventas. El ajuste por competencia comienza con un 99% los primeros seis meses ya que, si bien no existe competencia, no se podrá atender todo el mercado. La segunda parte del año, este ajuste descenderá al 97%, lo que significa que los competidores le restarán un 3% del mercado. El índice de recompra se calculará como un 2% del subtotal, el cual representa la demanda potencial ajustada. Este valor fue estimado en base a las características del target ya que la pregunta de frecuencia de compra de las encuestas se realizó sobre el dulce de leche tradicional y no el deslactosado (que aún no existe en el mercado).

- Año 2

Se calcula un ajuste por conciencia del 12% hasta el mes seis inclusive, que luego aumentará al 15% el resto del año. El ajuste por distribución se calcula como un 29% hasta el mes seis, que luego subirá al 32%. El ajuste por competencia es del 96% los primeros seis meses, y del 94% el resto. Esto significa que durante los primeros seis meses la competencia le resta un 4% de todo el mercado y, a partir del mes siete le restará un 6%. El índice de recompra se calculará como un 4% del subtotal.

- Año 3

Se calcula un ajuste por conciencia del 20% hasta el mes 6 inclusive, que luego

aumentará al 22% el resto del año. El ajuste por distribución se calcula como un 35% hasta el mes 6, que luego subirá al 37%. El ajuste por competencia es del 92% los primeros seis meses, y del 89% el resto. El índice de recompra se calculará como un 6% del subtotal.

- Año 4

Se calcula un ajuste por conciencia del 25% hasta el mes seis inclusive, que luego aumentará al 27% el resto del año. El ajuste por distribución se calcula como un 40% hasta el mes 6, que luego subirá al 42%. El ajuste por competencia es del 87% los primeros seis meses, y del 85% el resto. El índice de recompra se calculará como un 8% del subtotal. A partir del cuarto año, se considera el ajuste por capacidad operativa ya que se ha establecido que Estilo Vegano solo podrá producir hasta 80.000 unidades, esto se debe a que se estaría utilizando la capacidad ociosa total que posee la empresa Tanto S.R.L.

- Año 5

Se calcula un ajuste por conciencia del 30% hasta el mes seis inclusive, que luego aumentará al 33% el resto del año. El ajuste por distribución se calcula como un 43% hasta el mes seis, que luego subirá al 45%. El ajuste por competencia es del 82% los primeros seis meses, y del 80% el resto. El índice de recompra se calculará como un 10% del subtotal. En este año también se considera el ajuste por capacidad operativa de producción de hasta 80.000 unidades.

Total de producción	Potes de 450g (venta de unidades anual)	Facturación anual (\$)
Año 1	204.730	\$11.896.860,67
Año 2	425.056	\$24.699.988,10
Año 3	754.964	\$43.870.929,99
Año 4	960.000	\$55.785.600,00
Año 5	960.000	\$55.785.600,00

Pronóstico de Ventas												
AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Demanda Potencial	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489
Ajuste por conciencia	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Ajuste por distribución	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	27,00%	27,00%	27,00%	27,00%	27,00%	27,00%
Intención de compra	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%
Ajuste por competencia	99,00%	99,00%	99,00%	99,00%	99,00%	99,00%	97,00%	97,00%	97,00%	97,00%	97,00%	97,00%
Subtotal	10.735	10.735	10.735	10.735	10.735	10.735	22.718	22.718	22.718	22.718	22.718	22.718
Recompra	215	215	215	215	215	215	454	454	454	454	454	454
Total (unidades)	10.949	10.949	10.949	10.949	10.949	10.949	23.172	23.172	23.172	23.172	23.172	23.172
Total (\$)	\$636.257,62	\$636.257,62	\$636.257,62	\$636.257,62	\$636.257,62	\$636.257,62	\$1.346.552,49	\$1.346.552,49	\$1.346.552,49	\$1.346.552,49	\$1.346.552,49	\$1.346.552,49

Pronóstico de Ventas												
AÑO 2	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Demanda Potencial	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489
Ajuste por conciencia	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Ajuste por distribución	29,00%	29,00%	29,00%	29,00%	29,00%	29,00%	32,00%	32,00%	32,00%	32,00%	32,00%	32,00%
Intención de compra	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%
Ajuste por competencia	96,00%	96,00%	96,00%	96,00%	96,00%	96,00%	94,00%	94,00%	94,00%	94,00%	94,00%	94,00%
Subtotal	28.979	28.979	28.979	28.979	28.979	28.979	39.139	39.139	39.139	39.139	39.139	39.139
Recompra	1.159	1.159	1.159	1.159	1.159	1.159	1.566	1.566	1.566	1.566	1.566	1.566
Total (unidades)	30.138	30.138	30.138	30.138	30.138	30.138	40.704	40.704	40.704	40.704	40.704	40.704
Total (\$)	\$1.751.343,90	\$1.751.343,90	\$1.751.343,90	\$1.751.343,90	\$1.751.343,90	\$1.751.343,90	\$2.365.320,78	\$2.365.320,78	\$2.365.320,78	\$2.365.320,78	\$2.365.320,78	\$2.365.320,78

Pronóstico de Ventas												
AÑO 3	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Demanda Potencial	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489
Ajuste por conciencia	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%
Ajuste por distribución	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%
Intención de compra	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%
Ajuste por competencia	92,00%	92,00%	92,00%	92,00%	92,00%	92,00%	89,00%	89,00%	89,00%	89,00%	89,00%	89,00%
Subtotal	55.863	55.863	55.863	55.863	55.863	55.863	62.842	62.842	62.842	62.842	62.842	62.842
Recompra	3.352	3.352	3.352	3.352	3.352	3.352	3.771	3.771	3.771	3.771	3.771	3.771
Total (unidades)	59.215	59.215	59.215	59.215	59.215	59.215	66.613	66.613	66.613	66.613	66.613	66.613
Total (\$)	\$3.440.957,83	\$3.440.957,83	\$3.440.957,83	\$3.440.957,83	\$3.440.957,83	\$3.440.957,83	\$3.870.863,84	\$3.870.863,84	\$3.870.863,84	\$3.870.863,84	\$3.870.863,84	\$3.870.863,84

Pronóstico de Ventas												
AÑO 4	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Demanda Potencial	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489
Ajuste por conciencia	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	27,00%	27,00%	27,00%	27,00%	27,00%	27,00%
Ajuste por distribución	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	42,00%	42,00%	42,00%	42,00%	42,00%	42,00%
Intención de compra	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%
Ajuste por competencia	87,00%	87,00%	87,00%	87,00%	87,00%	87,00%	85,00%	85,00%	85,00%	85,00%	85,00%	85,00%
Subtotal	75.467	75.467	75.467	75.467	75.467	75.467	83.612	83.612	83.612	83.612	83.612	83.612
Recompra	6.037	6.037	6.037	6.037	6.037	6.037	6.689	6.689	6.689	6.689	6.689	6.689
Ajuste por capacidad operativa	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Total (unidades)	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Total (\$)	\$4.648.800,00	\$4.648.800,00	\$4.648.800,00	\$4.648.800,00	\$4.648.800,00	\$4.648.800,00	\$4.648.800,00	\$4.648.800,00	\$4.648.800,00	\$4.648.800,00	\$4.648.800,00	\$4.648.800,00

Pronóstico de Ventas												
AÑO 5	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Demanda Potencial	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489
Ajuste por conciencia	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%
Ajuste por distribución	43,00%	43,00%	43,00%	43,00%	43,00%	43,00%	45,00%	45,00%	45,00%	45,00%	45,00%	45,00%
Intención de compra	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%
Ajuste por competencia	82,00%	82,00%	82,00%	82,00%	82,00%	82,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%
Subtotal	91.757	91.757	91.757	91.757	91.757	91.757	103.051	103.051	103.051	103.051	103.051	103.051
Recompra	9.176	9.176	9.176	9.176	9.176	9.176	10.305	10.305	10.305	10.305	10.305	10.305
Ajuste por capacidad operativa	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Total (unidades)	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Total (\$)	\$4.648.800,00	\$4.648.800,00	\$4.648.800,00	\$4.648.800,00	\$4.648.800,00	\$4.648.800,00	\$4.648.800,00	\$4.648.800,00	\$4.648.800,00	\$4.648.800,00	\$4.648.800,00	\$4.648.800,00

21.15.1 Escenarios de los Pronósticos de Venta

Escenario Optimista

Pronóstico de Ventas												
AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Demanda potencial	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489
Ajuste por conciencia	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%
Ajuste por distribución	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	27,00%	27,00%	27,00%	27,00%	27,00%	27,00%
Intención de compra	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%
Ajuste por competencia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Subtotal	32.529	32.529	32.529	32.529	32.529	32.529	39.815	39.815	39.815	39.815	39.815	39.815
Recompra	651	651	651	651	651	651	796	796	796	796	796	796
Total (unidades)	33.179	33.179	33.179	33.179	33.179	33.179	40.612	40.612	40.612	40.612	40.612	40.612
Facturación (\$)	\$1.928.053,40	\$1.928.053,40	\$1.928.053,40	\$1.928.053,40	\$1.928.053,40	\$1.928.053,40	\$2.359.937,36	\$2.359.937,36	\$2.359.937,36	\$2.359.937,36	\$2.359.937,36	\$2.359.937,36

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	442.746	634.850	872.302	960.000	960.000
Facturación (\$)	\$25.727.944,51	\$36.891.140,80	\$50.689.476,46	\$55.785.600,00	\$55.785.600,00

El plan de medios excede las expectativas logrando un mayor ajuste por conciencia del esperado, lo que aumenta el volumen de ventas y la facturación. El ajuste por conciencia para el primer año será de un 15% hasta el mes seis, y de un 17% a partir del mes siete.

Escenario Pesimista

Pronóstico de Ventas												
AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Prospects	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489	1.316.489
Ajuste por conciencia	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Ajuste por distribución	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	27,00%	27,00%	27,00%	27,00%	27,00%	27,00%
Intención de compra	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%	65,89%
Ajuste por competencia	100,00%	100,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	75,00%	75,00%	75,00%	75,00%	75,00%	75,00%
Subtotal	10.843	10.843	8.674	8.674	8.674	8.674	17.566	17.566	17.566	17.566	17.566	17.566
Recompra	217	217	173	173	173	173	351	351	351	351	351	351
Total	11.060	11.060	8.848	8.848	8.848	8.848	17.917	17.917	17.917	17.917	17.917	17.917
Facturación (\$)	\$642.684,47	\$642.684,47	\$514.147,57	\$514.147,57	\$514.147,57	\$514.147,57	\$1.041.148,83	\$1.041.148,83	\$1.041.148,83	\$1.041.148,83	\$1.041.148,83	\$1.041.148,83

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	165.012	295.084	525.583	706.961	873.265
Facturación (\$)	\$9.588.852,22	\$17.147.317,53	\$30.541.599,74	\$41.081.528,19	\$50.745.442,92

La competencia descubre el potencial del producto, y la alta rentabilidad que genera por lo que decide sacar al mercado un producto de similares características. El ajuste por competencia aumenta, lo que repercute en el volumen de ventas y la facturación en forma negativa. Las máximas ventas que se pueden alcanzar en el último año corresponden a las ventas de equilibrio.

21.16 Cashflow proyectado

Precio de Estilo Vegano	\$ 58,11
Costo de Estilo Vegano	\$ 36,32
Precio con descuento al retail	\$ 56,42

Inversión Inicial	
Compra de 3 autoelevadores	\$ (1.408.933,68)
Patentes	\$ (6.000,00)
Investigación de Mercados	\$ (300.000,00)
Stock de Seguridad	\$ (619.649,47) 17.061 (unidades)
Total	\$ (2.334.583,15)

- Inversión inicial
 - Se consideró como inversión inicial la compra de tres autoelevadores de la marca Hyster. El valor unitario de cada autoelevador es de \$469.644,56.
 - Los gastos de patentes relacionados al nombre y registro de la marca Estilo Vegano son de \$6.000, el cual incluye los siguientes servicios: asesoramiento profesional, registro de marca, registro de logotipo, envío de título y la realización urgente del trámite.
 - El stock de seguridad tendrá un costo de \$619.649,47, lo que representa 17.061 unidades. El stock de seguridad se calculó sobre la base del volumen de ventas anuales del primer año (son 204.730 unidades), y luego se dividió este total por los doce meses para obtener un promedio mensual. Este promedio es de 17.071 unidades, el mismo fue multiplicado por el costo de producir cada unidad (\$36,32).
 - Además, se consideró un costo de investigación de mercados de \$300.000

La inversión inicial y el flujo negativo que arroja el primer año, serán cubiertos por parte de las ganancias de la empresa Tanto S.R.L. La empresa reporta ganancias de \$206.000.000 anuales.

Año 1

- Las ventas fueron calculadas en base al pronóstico de ventas con el precio de fábrica establecido para el producto de \$58,11.
- El CMV fue calculado en base a las unidades proyectadas en el pronóstico de venta multiplicadas por el costo del producto que es de \$36,32.
- Los gastos de administración se calcularon en base a los gastos de administración de Tanto S.R.L, del cual se adjudicará el 30% para Estilo Vegano. En los meses 6 y 12 se observa un aumento de los mismos como consecuencia del SAC.
- Los gastos de comercialización se pueden observar en el presupuesto anual de comunicaciones integradas de marketing.
- Los gastos de producción se estimaron en base a los costos de producción mensuales de Tanto S.R.L que son de \$1.079.000 para una producción de 450.000 kg. Entre los gastos fijos se encuentran: seguros de los camiones y patentes, mantenimiento en planta de efluentes, elementos de protección y seguridad y seguro contra incendios. Los costos variables incluyen gastos de logística, análisis de laboratorio, fuerza motriz, palets, combustibles y lubricantes para las maquinarias, material descartable de productos de laboratorios y artículos para limpieza de tanques.
- Como bonificación al retail, se estableció un descuento del 3% sobre el precio de lista de fábrica para los que adquieran más de 1.500 unidades. Con este descuento, el precio pasaría de \$58,11 a \$56,4174. Para calcular dicha bonificación, se tomó en cuenta la totalidad de las ventas mensuales y se le realizó un mark down del 3%. Ese valor se aplica restando a la utilidad bruta.

Años restantes del proyecto

Las ventas, CMV, gastos de producción, de administración y comercialización, y la bonificación al retail fueron calculadas de la misma forma en el que se calcularon en el año 1.

Es relevante destacar que, a partir del año cuatro, al introducirse el ajuste por capacidad operativa en el pronóstico de ventas, las mismas se amesetan ya que la fábrica, en ese punto, ha alcanzado su potencial máximo de producción (80.000 unidades para Estilo Vegano). Por este motivo, las ventas en el año cuatro y en el cinco son iguales.

	Flujo de Fondos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
AÑO 1	Ventas	\$ 636.257,62	\$ 636.257,62	\$ 636.257,62	\$ 636.257,62	\$ 636.257,62	\$ 636.257,62	\$ 1.346.552,49	\$ 1.346.552,49	\$ 1.346.552,49	\$ 1.346.552,49	\$ 1.346.552,49	\$ 1.346.552,49
	CMV	\$ (397.674,70)	\$ (397.674,70)	\$ (397.674,70)	\$ (397.674,70)	\$ (397.674,70)	\$ (397.674,70)	\$ (841.624,27)	\$ (841.624,27)	\$ (841.624,27)	\$ (841.624,27)	\$ (841.624,27)	\$ (841.624,27)
	Utilidad Bruta	\$ 238.582,92	\$ 238.582,92	\$ 238.582,92	\$ 238.582,92	\$ 238.582,92	\$ 238.582,92	\$ 504.928,22	\$ 504.928,22	\$ 504.928,22	\$ 504.928,22	\$ 504.928,22	\$ 504.928,22
	Gastos de Administración	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (446.238,60)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (446.238,60)
	Gastos de comercialización	\$ (1.140.840,00)	\$ (532.870,00)	\$ (397.725,00)	\$ (422.370,00)	\$ (268.975,00)	\$ (115.255,00)	\$ (418.905,00)	\$ (8.255,00)	\$ (239.250,00)	\$ (141.605,00)	\$ (8.255,00)	\$ (8.255,00)
	Gastos de producción	\$ (11.813,85)	\$ (11.813,85)	\$ (11.813,85)	\$ (11.813,85)	\$ (11.813,85)	\$ (11.813,85)	\$ (25.001,63)	\$ (25.001,63)	\$ (25.001,63)	\$ (25.001,63)	\$ (25.001,63)	\$ (25.001,63)
	Bonificación al retail	\$ (18.532,60)	\$ (18.532,60)	\$ (18.532,60)	\$ (18.532,60)	\$ (18.532,60)	\$ (18.532,60)	\$ (39.221,73)	\$ (39.221,73)	\$ (39.221,73)	\$ (39.221,73)	\$ (39.221,73)	\$ (39.221,73)
	Utilidad Neta	(1.259.216,14)	(651.246,14)	(516.101,14)	(540.746,14)	(387.351,14)	(353.257,13)	(304.812,75)	105.837,25	(125.157,75)	(27.512,75)	105.837,25	(13.788,74)

	Flujo de Fondos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
AÑO 2	Ventas	\$ 1.751.343,90	\$ 1.751.343,90	\$ 1.751.343,90	\$ 1.751.343,90	\$ 1.751.343,90	\$ 1.751.343,90	\$ 2.365.320,78	\$ 2.365.320,78	\$ 2.365.320,78	\$ 2.365.320,78	\$ 2.365.320,78	\$ 2.365.320,78
	CMV	\$ (1.094.627,61)	\$ (1.094.627,61)	\$ (1.094.627,61)	\$ (1.094.627,61)	\$ (1.094.627,61)	\$ (1.094.627,61)	\$ (1.478.376,37)	\$ (1.478.376,37)	\$ (1.478.376,37)	\$ (1.478.376,37)	\$ (1.478.376,37)	\$ (1.478.376,37)
	Utilidad Bruta	\$ 656.716,29	\$ 656.716,29	\$ 656.716,29	\$ 656.716,29	\$ 656.716,29	\$ 656.716,29	\$ 886.944,41	\$ 886.944,41	\$ 886.944,41	\$ 886.944,41	\$ 886.944,41	\$ 886.944,41
	Gastos de Administración	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (446.238,60)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (446.238,60)
	Gastos de comercialización	\$ (418.905,00)	\$ (532.870,00)	\$ (397.725,00)	\$ (422.370,00)	\$ (268.975,00)	\$ (115.255,00)	\$ (418.905,00)	\$ (8.255,00)	\$ (239.250,00)	\$ (141.605,00)	\$ (8.255,00)	\$ (8.255,00)
	Gastos de producción	\$ (32.518,90)	\$ (32.518,90)	\$ (32.518,90)	\$ (32.518,90)	\$ (32.518,90)	\$ (32.518,90)	\$ (43.919,61)	\$ (43.919,61)	\$ (43.919,61)	\$ (43.919,61)	\$ (43.919,61)	\$ (43.919,61)
	Bonificación al retail	\$ (51.012,30)	\$ (51.012,30)	\$ (51.012,30)	\$ (51.012,30)	\$ (51.012,30)	\$ (51.012,30)	\$ (68.895,92)	\$ (68.895,92)	\$ (68.895,92)	\$ (68.895,92)	\$ (68.895,92)	\$ (68.895,92)
	Utilidad Neta	(172.332,52)	(286.297,52)	(151.152,52)	(175.797,52)	(22.402,52)	11.691,49	28.611,27	439.261,27	208.266,27	305.911,27	439.261,27	319.635,28

	Flujo de Fondos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
AÑO 3	Ventas	\$ 3.440.957,83	\$ 3.440.957,83	\$ 3.440.957,83	\$ 3.440.957,83	\$ 3.440.957,83	\$ 3.440.957,83	\$ 3.870.863,84	\$ 3.870.863,84	\$ 3.870.863,84	\$ 3.870.863,84	\$ 3.870.863,84	\$ 3.870.863,84
	CMV	\$ (2.150.672,66)	\$ (2.150.672,66)	\$ (2.150.672,66)	\$ (2.150.672,66)	\$ (2.150.672,66)	\$ (2.150.672,66)	\$ (2.419.373,16)	\$ (2.419.373,16)	\$ (2.419.373,16)	\$ (2.419.373,16)	\$ (2.419.373,16)	\$ (2.419.373,16)
	Utilidad Bruta	\$ 1.290.285,17	\$ 1.290.285,17	\$ 1.290.285,17	\$ 1.290.285,17	\$ 1.290.285,17	\$ 1.290.285,17	\$ 1.451.490,67	\$ 1.451.490,67	\$ 1.451.490,67	\$ 1.451.490,67	\$ 1.451.490,67	\$ 1.451.490,67
	Gastos de Administración	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (446.238,60)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (446.238,60)
	Gastos de comercialización	\$ (418.905,00)	\$ (532.870,00)	\$ (397.725,00)	\$ (422.370,00)	\$ (268.975,00)	\$ (115.255,00)	\$ (418.905,00)	\$ (8.255,00)	\$ (239.250,00)	\$ (141.605,00)	\$ (8.255,00)	\$ (8.255,00)
	Gastos de producción	\$ (63.893,59)	\$ (63.893,59)	\$ (63.893,59)	\$ (63.893,59)	\$ (63.893,59)	\$ (63.893,59)	\$ (71.875,79)	\$ (71.875,79)	\$ (71.875,79)	\$ (71.875,79)	\$ (71.875,79)	\$ (71.875,79)
	Bonificación al retail	\$ (100.226,56)	\$ (100.226,56)	\$ (100.226,56)	\$ (100.226,56)	\$ (100.226,56)	\$ (100.226,56)	\$ (112.748,65)	\$ (112.748,65)	\$ (112.748,65)	\$ (112.748,65)	\$ (112.748,65)	\$ (112.748,65)
	Utilidad Neta	\$ 380.647,41	\$ 266.682,41	\$ 401.827,41	\$ 377.182,41	\$ 530.577,41	\$ 564.671,42	\$ 521.348,62	\$ 931.998,62	\$ 701.003,62	\$ 798.648,62	\$ 931.998,62	\$ 812.372,63

	Flujo de Fondos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
AÑO 4	Ventas	\$ 4.648.800,00	\$ 4.648.800,00	\$ 4.648.800,00	\$ 4.648.800,00	\$ 4.648.800,00	\$ 4.648.800,00	\$ 4.648.800,00	\$ 4.648.800,00	\$ 4.648.800,00	\$ 4.648.800,00	\$ 4.648.800,00	\$ 4.648.800,00	
	CMV	\$ (2.905.600,00)	\$ (2.905.600,00)	\$ (2.905.600,00)	\$ (2.905.600,00)	\$ (2.905.600,00)	\$ (2.905.600,00)	\$ (2.905.600,00)	\$ (2.905.600,00)	\$ (2.905.600,00)	\$ (2.905.600,00)	\$ (2.905.600,00)	\$ (2.905.600,00)	
	Utilidad Bruta	\$ 1.743.200,00	\$ 1.743.200,00	\$ 1.743.200,00	\$ 1.743.200,00	\$ 1.743.200,00	\$ 1.743.200,00	\$ 1.743.200,00	\$ 1.743.200,00	\$ 1.743.200,00	\$ 1.743.200,00	\$ 1.743.200,00	\$ 1.743.200,00	
	Gastos de Administración	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (446.238,60)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (446.238,60)
	Gastos de comercialización	\$ (418.905,00)	\$ (532.870,00)	\$ (397.725,00)	\$ (422.370,00)	\$ (268.975,00)	\$ (115.255,00)	\$ (418.905,00)	\$ (8.255,00)	\$ (239.250,00)	\$ (141.605,00)	\$ (8.255,00)	\$ (8.255,00)	
	Gastos de producción	\$ (86.320,00)	\$ (86.320,00)	\$ (86.320,00)	\$ (86.320,00)	\$ (86.320,00)	\$ (86.320,00)	\$ (86.320,00)	\$ (86.320,00)	\$ (86.320,00)	\$ (86.320,00)	\$ (86.320,00)	\$ (86.320,00)	
	Bonificación al retail	\$ (135.408,00)	\$ (135.408,00)	\$ (135.408,00)	\$ (135.408,00)	\$ (135.408,00)	\$ (135.408,00)	\$ (135.408,00)	\$ (135.408,00)	\$ (135.408,00)	\$ (135.408,00)	\$ (135.408,00)	\$ (135.408,00)	
Utilidad Neta	\$ 775.954,39	\$ 661.989,39	\$ 797.134,39	\$ 772.489,39	\$ 925.884,39	\$ 959.978,40	\$ 775.954,39	\$ 1.186.604,39	\$ 955.609,39	\$ 1.053.254,39	\$ 1.186.604,39	\$ 1.066.978,40		

	Flujo de Fondos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
AÑO 5	Ventas	\$ 4.648.800,00	\$ 4.648.800,00	\$ 4.648.800,00	\$ 4.648.800,00	\$ 4.648.800,00	\$ 4.648.800,00	\$ 4.648.800,00	\$ 4.648.800,00	\$ 4.648.800,00	\$ 4.648.800,00	\$ 4.648.800,00	\$ 4.648.800,00	
	CMV	\$ (2.905.600,00)	\$ (2.905.600,00)	\$ (2.905.600,00)	\$ (2.905.600,00)	\$ (2.905.600,00)	\$ (2.905.600,00)	\$ (2.905.600,00)	\$ (2.905.600,00)	\$ (2.905.600,00)	\$ (2.905.600,00)	\$ (2.905.600,00)	\$ (2.905.600,00)	
	Utilidad Bruta	\$ 1.743.200,00	\$ 1.743.200,00	\$ 1.743.200,00	\$ 1.743.200,00	\$ 1.743.200,00	\$ 1.743.200,00	\$ 1.743.200,00	\$ 1.743.200,00	\$ 1.743.200,00	\$ 1.743.200,00	\$ 1.743.200,00	\$ 1.743.200,00	
	Gastos de Administración	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (446.238,60)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (326.612,61)	\$ (446.238,60)
	Gastos de comercialización	\$ (418.905,00)	\$ (532.870,00)	\$ (397.725,00)	\$ (422.370,00)	\$ (268.975,00)	\$ (115.255,00)	\$ (418.905,00)	\$ (8.255,00)	\$ (239.250,00)	\$ (141.605,00)	\$ (8.255,00)	\$ (8.255,00)	
	Gastos de producción	\$ (86.320,00)	\$ (86.320,00)	\$ (86.320,00)	\$ (86.320,00)	\$ (86.320,00)	\$ (86.320,00)	\$ (86.320,00)	\$ (86.320,00)	\$ (86.320,00)	\$ (86.320,00)	\$ (86.320,00)	\$ (86.320,00)	
	Bonificación al retail	\$ (135.408,00)	\$ (135.408,00)	\$ (135.408,00)	\$ (135.408,00)	\$ (135.408,00)	\$ (135.408,00)	\$ (135.408,00)	\$ (135.408,00)	\$ (135.408,00)	\$ (135.408,00)	\$ (135.408,00)	\$ (135.408,00)	
Utilidad Neta	\$ 775.954,39	\$ 661.989,39	\$ 797.134,39	\$ 772.489,39	\$ 925.884,39	\$ 959.978,40	\$ 775.954,39	\$ 1.186.604,39	\$ 955.609,39	\$ 1.053.254,39	\$ 1.186.604,39	\$ 1.066.978,40		

21.17 Ventas de equilibrio

Las ventas de equilibrio anuales en unidades fueron calculadas en base al costo fijo total anual dividido por la diferencia entre el precio de venta y el costo variable unitario. Luego para calcular la facturación anual de equilibrio se multiplicó las unidades anuales de venta de equilibrio con el precio de venta.

Pronóstico Probable					
Ventas de Equilibrio	Costo fijo total anual	Precio de venta	Costo variable unitario	Unidades	Facturación
Año 1	\$7.436.534,78	\$58,11	\$38,93	387.723	\$22.530.606,68
Año 2	\$8.907.752,00	\$58,11	\$38,93	464.429	\$26.987.980,64
Año 3	\$13.743.715,65	\$58,11	\$38,93	716.565	\$41.639.588,97
Año 4	\$16.749.232,14	\$58,11	\$38,93	873.265	\$50.745.457,75
Año 5	\$16.749.232,14	\$58,11	\$38,93	873.265	\$50.745.457,75
TOTAL DEL PROYECTO	\$63.586.466,71	\$58,11	\$38,93	3.315.249	\$192.649.091,79

21.18 Cuadro de gastos

21.18.1 Gastos de administración

Sueldo Anual complementario Julio*	\$398.753,30
Sueldo Anual Complementario Diciembre*	\$398.753,30

Sueldos y Jornales (Mensual bruto)				
Empleados	Cantidad	Detalle	Costo	Total
Socio Gerente	3		\$45.000,00	\$135.000,00
Personal Administrativo	5	Promedio categoría IV	\$21.438,00	\$107.190,00
Ingeniero en alimentos	1		\$23.500,00	\$23.500,00
Encargado de depósito	1	\$115,92 por hora	\$25.038,72	\$25.038,72
Encargado de producción	1	\$115,92 por hora	\$25.038,72	\$25.038,72
Operarios de planta	12	\$88,43 por hora	\$19.100,08	\$229.200,96
Jefe de mantenimiento	1	\$110,75 por hora	\$23.922,00	\$23.922,00
Personal de mantenimiento	2	\$91,64 por hora	\$19.794,24	\$39.588,48
Personal de depósito	4	\$85,09 por hora	\$18.379,44	\$73.517,76
Personal de limpieza	2	\$60 por hora	\$11.520,00	\$23.040,00
Choferes	4		\$18.656,19	\$74.624,76
Seguridad	1		\$17.845,19	\$17.845,19
Equipo de control de calidad	3		\$19.100,08	\$57.300,24
Total	40			\$797.506,59

<http://stia.org.ar/2017/component/k2/item/605-escala-salarial-vigente-convenios-244-94-y-434-06>

Gastos Administrativos (mensual)	Costo
Sueldos y Jornales	\$797.506,59
Cargas Sociales (32%)	\$255.202,11
Asesoramiento legal	\$5.000,00
Asesoramiento contable	\$15.000,00
Materiales de oficina	\$6.000,00
Servicios oficina	\$10.000,00
Total	\$1.088.708,70
*Se imputa a Estilo Vegano el 30% de los Gastos Administrativos	

21.18.2 Gastos de producción

Gastos de Producción (mensual)	Costo
Gasto de logística (peaje y combustible)	\$122.000,00
Análisis de laboratorio (producto terminado e insumos)	\$110.000,00
Seguros de los camiones y patentes	\$28.000,00
Fuerza motriz (luz y gas)	\$570.000,00
Mantenimiento en planta de efluentes	\$60.000,00
Elementos de protección y seguridad	\$25.000,00
Palets	\$9.000,00
Seguros contra incendios	\$45.000,00
Combustibles y lubricantes para las maquinarias	\$25.000,00
Material descartable de productos de laboratorios	\$45.000,00
Artículos para limpieza de tanques	\$40.000,00
Total	\$1.079.000,00
*Producción promedio de 450.000 kg mensual	

A continuación se presenta la apertura de los costos fijos y variables mensuales de producción.

AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Costos Fijos	\$1.729,92	\$1.729,92	\$1.729,92	\$1.729,92	\$1.729,92	\$1.729,92	\$3.661,04	\$3.661,04	\$3.661,04	\$3.661,04	\$3.661,04	\$3.661,04
Costos Variables	\$10.083,93	\$10.083,93	\$10.083,93	\$10.083,93	\$10.083,93	\$10.083,93	\$21.340,59	\$21.340,59	\$21.340,59	\$21.340,59	\$21.340,59	\$21.340,59

AÑO 2	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Costos Fijos	\$4.761,80	\$4.761,80	\$4.761,80	\$4.761,80	\$4.761,80	\$4.761,80	\$6.431,23	\$6.431,23	\$6.431,23	\$6.431,23	\$6.431,23	\$6.431,23
Costos Variables	\$27.757,10	\$27.757,10	\$27.757,10	\$27.757,10	\$27.757,10	\$27.757,10	\$37.488,38	\$37.488,38	\$37.488,38	\$37.488,38	\$37.488,38	\$37.488,38

AÑO 3	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Costos Fijos	\$9.356,06	\$9.356,06	\$9.356,06	\$9.356,06	\$9.356,06	\$9.356,06	\$10.524,91	\$10.524,91	\$10.524,91	\$10.524,91	\$10.524,91	\$10.524,91
Costos Variables	\$54.537,53	\$54.537,53	\$54.537,53	\$54.537,53	\$54.537,53	\$54.537,53	\$61.350,88	\$61.350,88	\$61.350,88	\$61.350,88	\$61.350,88	\$61.350,88

AÑO 4	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Costos Fijos	\$12.640,00	\$12.640,00	\$12.640,00	\$12.640,00	\$12.640,00	\$12.640,00	\$12.640,00	\$12.640,00	\$12.640,00	\$12.640,00	\$12.640,00	\$12.640,00
Costos Variables	\$73.680,00	\$73.680,00	\$73.680,00	\$73.680,00	\$73.680,00	\$73.680,00	\$73.680,00	\$73.680,00	\$73.680,00	\$73.680,00	\$73.680,00	\$73.680,00

AÑO 5	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Costos Fijos	\$12.640,00	\$12.640,00	\$12.640,00	\$12.640,00	\$12.640,00	\$12.640,00	\$12.640,00	\$12.640,00	\$12.640,00	\$12.640,00	\$12.640,00	\$12.640,00
Costos Variables	\$73.680,00	\$73.680,00	\$73.680,00	\$73.680,00	\$73.680,00	\$73.680,00	\$73.680,00	\$73.680,00	\$73.680,00	\$73.680,00	\$73.680,00	\$73.680,00

Año	Mes	Cantidad de potes producidos	Kilos producidos	Costo de Produccion para Estilo Vegano
1	1	10.949	4.927 kg	\$11.813,85
	7	23.172	10.427 kg	\$25.001,63
2	1	30.138	13.562,1 kg	\$32.518,90
	7	40.704	18.316,8 kg	\$43.919,61
3	1	59.215	26.647 kg	\$63.893,59
	7	66.613	29.976 kg	\$71.875,79
4	1	80.000	36.000 kg	\$86.320,00
5	1	80.000	36.000 kg	\$86.320,00

21.18.3 Gastos de comercialización

PROGRAMA DE COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING - ESTILO VEGANO - 12 MESES

COMUNICACIÓN		MES												TOTAL ANUAL (por tipo de comunicación)				
		2017						2018										
		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO					
1	PUBLICIDAD	1.1. ONLINE	1.1.1. RED DE DISPLAY - GOOGLE ADWORDS	Fee anual	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 3.182.240,00	
			1.1.2. ANUNCIO EN FACEBOOK	Mensual	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00		
		1.2. REVISTAS	1.2.1. OHLALA	Mensual	\$ 133.350,00				\$ 133.350,00		\$ 133.350,00		\$ 133.350,00					
			1.2.2. GENTE	Mensual	\$ 107.800,00	\$ 107.800,00	\$ 107.800,00				\$ 107.800,00							
		1.3. TELEVISION	1.3.1. COCINEROS ARGENTINOS	Por pase	\$ 112.000,00	\$ 112.000,00	\$ 112.000,00	\$ 112.000,00	\$ 56.000,00	\$ 56.000,00	\$ 112.000,00							
			1.3.2. ALMORZANDO CON MIRTHA LEGRAND	Por pase	\$ 276.000,00													
		1.4. RADIO	1.4.1. 103.7	Por pase mensual	\$ 107.100,00		\$ 107.100,00	\$ 66.300,00	\$ 66.300,00	\$ 51.000,00								
			1.4.2. 97.5	Por pase mensual	\$ 75.600,00	\$ 75.600,00		\$ 75.600,00										
			1.4.3. 94.3	Por pase mensual	\$ 8.190,00	\$ 8.190,00	\$ 8.190,00	\$ 8.190,00	\$ 8.190,00	\$ 3.120,00	\$ 3.120,00	\$ 3.120,00	\$ 3.120,00	\$ 3.120,00	\$ 3.120,00	\$ 3.120,00		\$ 3.120,00
		1.5. VIA PUBLICA	1.5.1. AV. CORRIENTES	Mensual	\$ 69.000,00	\$ 69.000,00												
1.5.2. AV. PUEYRREDON	Mensual		\$ 57.500,00	\$ 57.500,00	\$ 57.500,00	\$ 57.500,00			\$ 57.500,00									
2	CRM	2.1. SOFTWARE	Fee anual	\$ 3.185,00	\$ 3.185,00	\$ 3.185,00	\$ 3.185,00	\$ 3.185,00	\$ 3.185,00	\$ 3.185,00	\$ 3.185,00	\$ 3.185,00	\$ 3.185,00	\$ 3.185,00	\$ 3.185,00	\$ 38.220,00		
		3.1. FIBEGA	Alquiler de stand	\$ 40.000,00														
3	FERIAS & EXPOSICIONES		Construcción de stand	\$ 40.000,00														
			Contratación de promotoras	\$ 8.455,00														
			Merchandising	\$ 7.800,00														
			Folletería	\$ 1.390,00														
			Uniforme staff	\$ 2.600,00														
		3.2. MERCADO LA ALDEA PILAR	Alquiler de stand			\$ 40.000,00		\$ 40.000,00										
			Construcción de stand			\$ 40.000,00		\$ 40.000,00										
			Contratación de promotoras			\$ 8.455,00		\$ 8.455,00										
			Merchandising			\$ 7.800,00		\$ 7.800,00										
			Folletería			\$ 1.390,00		\$ 1.390,00										
3.3. FERIA MASTICAR	Alquiler de stand										\$ 40.000,00							
	Construcción de stand										\$ 40.000,00							
	Contratación de promotoras										\$ 8.455,00							
	Merchandising										\$ 7.800,00							
	Folletería										\$ 1.390,00							
4	MARKETING DIRECTO	4.1. NEWSLETTER DE LANZAMIENTO		\$ -	\$ -													
		4.2. NEWSLETTER DE INFORMACION MENSUAL				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
5	MERCHANDISING	5.1. PARA PDV	5.1.1. MATERIAL POP	Unica vez	\$ 22.500,00													
			5.1.2. PUNTERA DE GONDOLA	Unica vez	\$ 66.420,00												\$ 88.920,00	
TOTAL MENSUAL CIM					\$ 1.140.840,00	\$ 532.870,00	\$ 397.725,00	\$ 422.370,00	\$ 268.975,00	\$ 115.255,00	\$ 418.905,00	\$ 8.255,00	\$ 239.250,00	\$ 141.605,00	\$ 8.255,00	\$ 8.255,00		
TOTAL ANUAL CIM					\$ 3.702.560,00													

22. Fuentes Bibliográficas

El Cronista. *Bajarán el IVA a productos de la canasta básica para los beneficiarios de planes sociales*. 27 de Enero de 2016. [En Línea]. Disponible en: <http://www.cronista.com/economiapolitica/Bajaran-el-IVA-a-productos-de-la-canasta-basica-para-los-beneficiarios-de-planes-sociales-20160127-0049.html> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

Ámbito. *Precios Cuidados sigue hasta fin de año con alzas de entre 2 y 3%*. 6 de Septiembre 2016. [En Línea]. Disponible en: <http://www.ambito.com/853800-precios-cuidados-sigue-hasta-fin-de-ano-con-alzas-de-entre-2-y-3> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

lprofesional. *Con Macri, vuelve lo importado: estos son los productos y marcas que los argentinos verán en los comercios*. 4 de Enero de 2016. [En Línea]. Disponible en: <http://www.iprofesional.com/notas/225041-Con-Macri-vuelve-lo-importado-estos-son-los-productos-y-marcas-que-los-argentinos-vern-en-los-comercios> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

Asociación de Emprendedores de Argentina. [En Línea]. Disponible en: <http://www.asea.com.ar/> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

Apertura. *Cómo es el proyecto de ley para emprendedores que permitiría crear empresas en 24 horas y pagar con acciones*. 4 de Abril de 2016. [En Línea]. Disponible en: <http://www.apertura.com/emprendedores/Como-es-la-nueva-ley-de-emprededores-que-permitiria-crear-empresas-en-24-horas-y-pagar-con-acciones-20160404-0003.html> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

Alimentos Argentinos. [En Línea]. Disponible en: http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/publicaciones/calidad/Guias/Alimentos/00_inicio.htm [Consulta: 24 de Marzo 2017]

SENASA. [En Línea]. Disponible en: <http://www.senasa.gov.ar/tramites/transportes-habilitacion-de-transporte-de-sustancias-alimenticias> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

INTI. [En Línea]. Disponible en: https://www.inti.gob.ar/atp/pdf/cuadernilloDulcedeLeche_2Edic.pdf [Consulta: 24 de Marzo 2017]

CAME. [En Línea]. Disponible en: http://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Ventas-minoristas_-cayeron-4_1_-en-febrero.1364.htm [Consulta: 24 de Marzo 2017]

Ámbito. *Malo I: Según el INDEC, la industria se contrajo un 8%, su peor caída en 2016*. 30 de Noviembre 2016. [En Línea]. Disponible en: <http://www.ambito.com/864312-malo-i-segun-el-indec-la-industria-se-contrajo-un-8-su-peor-caida-en-2016> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

FIEL. [En Línea]. Disponible en:

<<http://www.fiel.org/publicaciones/IndicadoresCoyuntura/notas//624.pdf>> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

Infobae. *IPC Congreso: la inflación superó el 40% en 2016 y fue la más alta en 14 años*. 10 de Enero 2017. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.infobae.com/economia/2017/01/10/ipc-congreso-la-inflacion-supero-el-40-en-2016-y-fue-la-mas-alta-en-14-anos/>> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

La Nación. *La inflación impacta cada vez más en los costos empresarios*. 6 de Mayo de 2013. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.lanacion.com.ar/1579234-la-inflacion-impacta-cada-vez-mas-en-los-costos-empresarios>> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

Ámbito. *Según INDEC, el desempleo creció a 9,3% y ya afecta a 1.165.000 personas*. 23 de Agosto 2016. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.ambito.com/852112-segun-indec-el-desempleo-crecio-a-93-y-ya-afecta-a-1165000-personas>> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

Buenos aires Ciudad. [En Línea]. Disponible en: <<https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=27380>> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

Infobae. *El desempleo subió a 9,3% en el segundo trimestre de 2016*. 23 de Agosto 2016. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.infobae.com/economia/2016/08/23/el-desempleo-subio-a-93-en-el-segundo-trimestre-de-2016/>> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

Apertura. *Inflación y presión tributaria, los temas que más preocupan a los empresarios de pymes*. 2 de Febrero de 2017. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.apertura.com/negocios/Inflacion-y-presion-tributaria-los-temas-que-mas-preocupan-a-los-empresarios-de-pymes-20170202-0011.html>> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

Apertura. *Cómo es el proyecto de ley para emprendedores que permitiría crear empresas en 24 horas y pagar con acciones*. 4 de Abril de 2016. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.apertura.com/emprendedores/Como-es-la-nueva-ley-de-emprendedores-que-permitiria-crear-empresas-en-24-horas-y-pagar-con-acciones-20160404-0003.html>> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

El Cronista. *Según Ecolatina, el salario real cayó 6% en 2016*. 29 de Enero 2017. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.cronista.com/economiapolitica/Segun-Ecolatina-el-salario-real-cayo-6-en-2016-20170129-0007.htm>> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

Infobae. *Inflación versus ingresos: el salario real cayó 7% el año pasado*. 8 de Febrero de 2017. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.infobae.com/economia/2017/02/08/inflacion-versus-ingresos-el-salario-real-cayo-7-el-ano-pasado/>> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

Mia. *Dietas para cuidarse: vegetariana, sin lactosa, sin gluten y de ayuno*. 14 de Enero 2017. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.miarevista.es/salud/articulo/4-dietas-para-cuidarse-vegetariana-sin-lactosa-sin-gluten-y-de-ayuno>> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

Clarín. *Lácteos: ¿sí o no?* 26 de Abril de 2013. [En Línea]. Disponible en: <http://www.clarin.com/buena-vida/nutricion/Lacteos_0_S13goyFswXe.html> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

Infogei. *Boom vegano en la Argentina*. 1 de Junio de 2015. [En Línea]. Disponible en: http://infogei.com.ar/cable/13693/boom_vegano_en_la_argentina/ [Consulta: 25 de Marzo 2017]

Clarín. *El circuito vegano, cada vez más grande por el boom de la comida sana*. 28 de Marzo 2015. [En Línea]. Disponible en: http://www.clarin.com/sociedad/veganos-comida-restaurantes-opciones-ciudad_0_HJF3uW9vmg.html [Consulta: 25 de Marzo 2017]

EligeVeg. *La generación de "millennials" está cambiando los hábitos carnívoros de todas las generaciones*. 17 de Marzo 2016. [En Línea]. Disponible en: http://www.clarin.com/sociedad/veganos-comida-restaurantes-opciones-ciudad_0_HJF3uW9vmg.html [Consulta: 25 de Marzo 2017]

EligeVeg. *La generación del milenio se está alejando de la carne*. 20 de Diciembre 2016. [En Línea]. Disponible en: <http://www.eligeveg.com/la-generacin-del-milenio-se-est-alejando> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

Manía Orgánica. *Aumenta la demanda de alimentos orgánicos*. 6 de Noviembre de 2016. [En Línea]. Disponible en: <https://medium.com/man%C3%ADa-org%C3%A1nica/aumenta-la-demanda-de-alimentos-org%C3%A1nicos-7bc2e3bd7fb0> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

El Cronista. *El avance de los alimentos orgánicos*. 31 de Marzo 2016. [En Línea]. Disponible en: <http://www.cronista.com/pyme/El-avance-de-los-alimentos-organicos-20160331-0016.html> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

Perfil. *Crece las exportaciones de orgánicos argentinos*. 11 de Agosto 2016. [En Línea]. Disponible en: <http://supercampo.perfil.com/2016/08/crecen-las-exportaciones-de-organicos/> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

M&E. *La máquina que fabrica dulce ya llega a todo el mundo*. 13 de Abril 2012. [En Línea]. Disponible en: <http://www.maquinasyequipos.com/nota.asp?id=2332> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

Industria Alimenticia. *Equipo para elaboración continua de dulce de leche, mermeladas y pulpas de frutas*. 28 de Agosto 2013. [En Línea]. Disponible en: <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/86771-equipo-para-elaboracion-continua-de-dulce-de-leche-mermeladas-y-pulpas-de-frutas> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

Banco Mundial. [En Línea]. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS> [Consulta: 25 de Marzo 2017]

La Nación. *Los consumidores, cada vez más atentos y exigentes con las marcas*. 23 de Marzo de 2014. [En Línea]. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1674443-los-consumidores-cada-vez-mas-atentos-y-exigentes-con-las-marcas> [Consulta: 24 de Marzo 2017]

MBA Educación Ejecutiva. *Las claves para negociar con el retail siendo una pyme*. [En Línea]. Disponible en: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/las-claves-para-negociar-con-el-retail-siendo-una-pyme> [Consulta: 30 de Marzo 2017]

Infoservi. *Diseños de las estrategias y programas para la fijación de precios.* [En Línea]. Disponible en: <<http://www.infoservi.com/index.php/marketing/19-diseno-de-las-estrategias-y-programas-para-fijar-precios>> [Consulta: 30 de Marzo 2017]

Emprendedores.com. *Fabricación de leche de almendras a escala industrial.* [En Línea]. Disponible en: <<http://www.empresores.com/foros/50753-fabricacion-de-leche-de-almendras-escala-industrial.html>> [Consulta: 1 de Abril 2017]

VidaRural. *Más que frutos secos.* [En Línea]. Disponible en: <<http://www.revistachacra.com.ar/nota/5971/>> [Consulta: 1 de Abril 2017]

Infobae. *El gobierno estudia abrir las importaciones para generar competencia y frenar una suba de precios.* [En Línea] Disponible en: <<http://www.infobae.com/economia/2017/01/26/el-gobierno-estudia-abrir-las-importaciones-para-generar-competencia-y-frenar-una-suba-de-precios/>> [Consulta: 30 de Marzo de 2017]

Vive sin Lactosa. *Cada vez hay más alérgicos a la leche y la soja en Argentina* [En Línea] Disponible en : <<http://www.vivesinlactosa.org/tag/argentina/>> [Consulta: 1 de Abril de 2017]

Clarín. *Habrá subas de luz, gas y agua durante el 2017.* Martín Bidegaray. 18 de Diciembre del 2016. [En Línea] Disponible en: <http://www.clarin.com/ieco/subas-luz-gas-agua-2017_0_Skl7V1zNe.html> [Consulta 30 de Marzo de 2017]

Ministerio de Salud Presidencia de la Nación . [En Línea]. Disponible en: <<http://www.msal.gob.ar/index.php/programas-y-planes/524-intolerancia-a-la-lactosaa>> [Consulta: 29 de Marzo 2017]

Ades. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.ades.com.ar/productos/categoria/651111/ades-natural>> [Consulta: 29 de Marzo 2017]

Girabsas. *Veganismo: ¿moda pasajera o un cambio de hábitos que llegó para quedarse?* Rosario Oliva. 29 de Julio de 2016. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.girabsas.com/nota/2016-7-29-veganismo-una-moda-pasajero-o-una-senda-hacia-un-estilo-de-vida-conciente>> [Consulta: 26 de Marzo 2017]

ElCronista. *Sancor S.O.S.* Roberto Bertossi. 13 de Marzo de 2017 [En Línea]. Disponible en: <<http://www.cronista.com/columnistas/Sancor-S.O.S.-20170313-0015.html>> [Consulta: 26 de Marzo 2017]

Ambito.com. *Es ingenuo pensar que una apertura de importaciones va a bajar la inflación.* [En Línea] Disponible en: <<http://www.ambito.com/868081-es-ingenuo-pensar-que-una-apertura-de-importaciones-va-a-bajar-la-inflacion>> [Consulta 27 de Marzo de 2017]

Baggio. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.baggio.com.ar/es/empresa.html>> [Consulta: 7 de Abril 2017]

Ministerio de Salud Presidencia de la Nación. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.msal.gob.ar/index.php/programas-y-planes/524-intolerancia-a-la-lactosaa>> [Consulta: 29 de Marzo 2017]

Apertura. *La guerra del dulce de leche.* [En línea]. Disponible en:

<<http://www.apertura.com/revista/La-guerra-del-dulce-de-leche-20120815-0003.html>>
[Consulta: 31 de marzo 2017]

La Nación. *Hacia dónde va La Serenísima: del legado de don Pascual Mastellone al mundo Arcor*. [En línea]. Disponible en: <<http://www.lanacion.com.ar/1976616-hacia-donde-va-la-serenisima-del-legado-de-don-pascual-mastellone-al-mundo-arcor>>
[Consulta: 31 de marzo 2017]

Bolsar. *Estados contables*. [En línea]. Disponible en:
<<https://www.bolsar.com/vistas/sociedades/EstadosContables.aspx>> [Consulta: 30 de marzo 2017]

El cronista. *La inversión representa sólo 16% del PBI, el menor porcentaje de la región*. [En línea]. Disponible en: <<http://www.cronista.com/economiapolitica/La-inversion-representa-solo-16-del-PBI-el-menor-porcentaje-de-la-region-20170213-0034.html>> [Consulta: 7 de abril 2017]

Ministerio de Agroindustria. *Consumo total y per cápita de productos lácteos*. [En línea]. Disponible en:
<http://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_lecheria/estadisticas/04_interno/index.php> [Consulta: 30 de marzo 2017]

Ministerio de Agroindustria. *Mercado. Balanza comercial* [En línea]. Disponible en:
<http://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_lecheria/estadisticas/05_externo/index.php> [Consulta: 30 de marzo 2017]

Ministerio de hacienda y finanzas públicas. *Informes de cadenas de valor*. Diciembre 2016. [En línea] Disponible en:
<http://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/Complejo_Lacteo.pdf> [Consulta: 31 de marzo 2017]

Ministerio de agroindustria. Subsecretaría de lechería. *Elaboración de productos lácteos (miles de litros y toneladas por año 1989-2016)*. [En línea] Disponible en:
<http://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_lecheria/estadisticas/02_industrial/index.php> [Consulta: 1 de Abril 2017]

Big Bang News. *Debate de golosos: ¿cuál es el mejor dulce de leche del país?* 8 de marzo 2017. [En Línea]. Disponible en:
<<http://www.bigbangnews.com/recetas-de-cocina/Ranking-Los-10-mejores-dulces-de-leche-de-supermercado-20170109-0041.html>> [Consulta: 9 de Abril 2017]

Nosis. [En Línea]. Disponible en: <<http://mkt.nosis.com/>> [Consulta: 29 de Abril 2017]

INTI. *Elaboración de dulce de leche*. Junio de 2010. [En Línea]. Disponible en:
<https://www.inti.gob.ar/atp/pdf/cuadernilloDulcedeLeche_2Edic.pdf> [Consulta: 13 de Mayo 2017]

Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica. [En Línea]. Disponible en:
<http://www.anmat.gov.ar/alimentos/normativas_alimentos_caa.asp> [Consulta: 26 de Abril 2017]

Belch, George, Belch, Michael. *Publicidad y Promoción. Perspectiva de la comunicación de marketing integral*. 6ta edición. México, D.F. Editorial McGraw-Hill, 2005.

Walker, Orville C. *Marketing Estratégico*. 4ta edición. México, D.F. McGraw Hill Interamericana, 2005.

Kotler, Philip. *Marketing*. México. Pearson Educación, 2001.

Lovelock, Christopher H. *Mercadotecnia de servicios / Christopher H. Lovelock*. 3er edición. Naucalpan de Juárez . Pearson Educación Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.

Best, Roger J. *Marketing estratégico*. 4ta edición. Madrid. Pearson Education, 2007

Schultz, Don E. *Comunicaciones de marketing integradas*. 1er edición. Buenos Aires. Granica, 1997.

Cravens, David W. *Marketing Estratégico*. 8va edición. Madrid. McGraw-Hill, c2007.

Enrique Diez de Castro. *Distribución Comercial*. 2da edición. Editorial McGraw-Hill, 1997.

Blackwell, Roger D.; Miniard, Paul W; Endel, James F. *Comportamiento del consumidor*, 9ª Edición. México D.F., Thomson, 2002