



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA DE
UNA CADENA DE SUMINISTRO DE CONGELADO RENTABLE PARA LOS
CLIENTES DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA EN ARGENTINA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

FLAVIA MARTÍNEZ RAMILO

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
ADOLFO CASTILLA**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

Evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica de una cadena de suministro de congelado rentable para los clientes de restaurantes de comida rápida en argentina.

La presente evaluación tuvo como finalidad determinar la factibilidad estratégica, técnica y económica de la adopción del modelo de abasto de bollería congelada utilizado en el mercado global a los principales clientes del segmento de restaurantes de comida rápida en Argentina, apuntando a obtener un VAN positivo, una TIR mayor al 14% y un plazo de repago menor a 5 años.

Se identifica que más del 80% de las ventas totales de bollería en el segmento fueron realizadas por tan solo tres clientes, y que a pesar de haber sufrido fuertemente el impacto por la pandemia COVID-19, se proyecta con tendencias de crecimiento sostenidas para los próximos años. Adicionalmente se puede observar que se les abastece principalmente con bollería fresca de corta vida útil, y que el negocio actualmente vigente con los mismos tiene un muy bajo nivel de performance, sosteniendo un promedio ponderado de margen de gestión en punto de equilibrio.

Una evaluación del mercado por segmentación geográfica permitió identificar que la principal fortaleza de la empresa en la región de AMBA es su capacidad de distribución en modalidad fresca al 100% de los restaurantes del segmento. Por otra parte, dejó en evidencia que la alta frecuencia de entrega a la región interior del país le ocasionaba altos costos que daban la oportunidad de ingreso a competidores locales de bajo costo.

Ante la oportunidad detectada se diseña una estrategia que permite capturar una propuesta de valor para los clientes apalancándose en un modelo de producción 100% congelado que optimiza la huella logística en el interior del país, minimiza la incertidumbre al cliente y otorga la capacidad de generar propuestas de innovación y altos estándares de calidad, que la habilitarán a capturar un 100% de la cuota del mercado a nivel nacional.

La evaluación económica consideró un horizonte de 5 años, con una inversión inicial estimada en \$ARS 837millones y un gasto de única vez de \$ARS 234millones. Aplicando una tasa de descuento en términos reales del 14% para descontar los flujos de caja, se obtuvo un VAN marginal de \$ARS -537millones, una TIR de -11.6% y un periodo de repago superior a los 5 años, sin lograr alcanzar la condición de satisfacción.

Se concluyó que el proyecto no es factible económicamente en las condiciones propuestas, por lo cual se recomendó no realizar la inversión hasta que se alcance periodo de repago menor a 5 años, y evaluar la opción de modificar las condiciones de borde ampliando el territorio objetivo a modo de incorporar potenciales exportaciones.

Tabla de contenido

1. Introducción	1
1.1. Descripción del tema a abordar y preguntas clave a responder.....	2
1.2. Objetivos y resultados esperados.....	3
1.2.1. Objetivo estratégico.....	3
1.2.2. Objetivos específicos	3
1.2.3. Resultados esperados.....	4
1.3. Alcance del tema a abordar.....	4
1.4. Marco conceptual	4
2. Diagnóstico	5
2.1. Diagnóstico externo.....	5
2.1.1. Análisis de Mercado potencial.....	5
2.1.1.1. Tamaño de mercado de QSR y proyecciones de crecimiento	6
2.1.1.2. Principales tendencias y demandas.....	7
2.1.2. Análisis de clientes.....	7
2.1.2.1. Análisis de posicionamiento de clientes.....	8
2.1.2.2. Análisis de mercado de bollería QSR	11
2.1.2.3. Análisis de consumidores	11
2.1.3. Análisis de competencia.....	14
2.1.4. Análisis de canales de distribución	20
2.1.5. Análisis de entorno.....	22
2.1.5.1. Entorno macroeconómico	22
2.1.5.2. Entorno legal y regulatorio	24
2.2. Estudio de mercado global de referencia	24
2.2.1. Introducción empresa de benchmark	24
2.2.2. Análisis de factores claves de éxito	25
2.2.3. Casos de éxito del modelo global de referencia.....	28
2.2.3.1. Estados Unidos: Caso de éxito vía distribución	29
2.2.3.2. China: Caso de éxito vía innovación.....	30
2.2.3.3. España: Caso de éxito vía protocolos y transparencia	31
2.2.4. Resumen general de beneficios de modelo de benchmarking.....	31
2.3. Diagnóstico interno.....	32
2.3.1. Situación actual en ventas por cliente	32
2.3.2. Análisis de capacidad de producción instalada	34
2.3.3. Análisis de huella de distribución instalada	35
2.3.4. Análisis de recursos disponibles	36
2.3.5. Evaluación de desempeño y resultados obtenidos	37
3. Síntesis de diagnóstico.....	37
3.1. Análisis FODA por segmento	38
3.2. Identificación de factores críticos de éxito	39
4. Diseño de la estrategia	40
4.1. Plan de marketing.....	41
4.1.1. Selección de segmento objetivo.....	41
4.1.2. Determinación de portafolio de productos y servicios	41
4.1.3. Diseño de estrategia de distribución y comercialización	43
4.2. Plan de operaciones.....	46
4.2.1. Diseño de nuevos procesos de producción.....	46

4.2.2.	Determinación de puestos y responsabilidades clave.....	46
4.2.3.	Identificación de instalaciones y equipos necesarios	48
5.	Plan económico	49
5.1.	Determinación de ingresos operativos proyectados	49
5.2.	Determinación de costes operativos de nuevo modelo	50
5.3.	Cuantificación de inversión requerida.....	52
5.4.	Evaluación de viabilidad económica e indicadores financieros	53
5.5.	Análisis de sensibilidad	56
6.	Conclusiones y recomendaciones	57
7.	Bibliografía.....	59
8.	Anexos.....	60

Índice de tablas

Tabla 1: Resumen de proyección de mercado de QSR Argentina	6
Tabla 2: Tendencia de consumidores en mercado Argentina	7
Tabla 3: Resumen general cliente McDonald's.....	9
Tabla 4: Resumen general cliente Burger King	10
Tabla 5: Resumen general cliente Mostaza.....	10
Tabla 6: Tamaño y proyección de mercado de bollería en QSR	11
Tabla 7: Resumen de fortalezas y debilidades de principales competidores.....	19
Tabla 8: Resumen de indicadores macroeconómicos de Argentina	23
Tabla 9: Resumen modelos de distribución de referencia	28
Tabla 10: Resumen beneficios de modelo.....	30
Tabla 11: Apertura de ventas y volumen actual por segmento geográfico	33
Tabla 12: Resumen de puestos y actividades clave disponibles	36
Tabla 13: Análisis FODA por segmento.....	38
Tabla 14: Principales factores críticos de éxito identificados	39
Tabla 15: Resumen de propuesta de valor para el cliente.....	40
Tabla 16: Resumen de mercado región interior.....	41
Tabla 17: Resumen estrategia de marketing	42
Tabla 18: Determinación de requerimiento de inversión y recursos de transporte	45
Tabla 19: Determinación de requerimiento de volumen y capacidad de almacenaje ...	45
Tabla 20: Resumen de capturas en redefinición de actividades clave	47
Tabla 21: Determinación y proyección de ingresos operativos.....	50
Tabla 22: Determinación de costos operativos de cuadro básico proyectado	50
Tabla 23: Cuantificación de gastos por indemnización de única vez.....	51
Tabla 24: Proyección de estado de resultados en valores constantes	52
Tabla 25: Detalle de cuantificación de inversión requerida.....	53
Tabla 26: Determinación de flujo de efectivo marginal	54
Tabla 27: Cálculo de Valor Presente Neto y TIR del flujo marginal	55
Tabla 28: Resumen y resultados obtenidos en evaluación de viabilidad económica....	55
Tabla 29: Análisis de sensibilidad de VAN y Tiempo de Recuperación.....	56

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Participación en ventas de clientes de segmento QSR.....	8
Ilustración 2: Resumen de negocio Aryzta al cierre del año 2020.....	16
Ilustración 3: Apertura de ventas en valor de Europastry.....	17
Ilustración 4: Esquema de canal de distribución – DSD centralizada.....	20
Ilustración 5: Esquema de canal de distribución - entrega directa detalle.....	21
Ilustración 6: Resumen de canales de distribución actuales en el mercado	22
Ilustración 7: Resumen de modelo de referencia global.....	25
Ilustración 8: Mapa de crecimiento de cobertura.....	29
Ilustración 9: modelo de freezer en sitio para almacenaje de bollería.....	30
Ilustración 10: Resumen de beneficios del modelo de benchmark.....	32
Ilustración 11: Participación en ventas por cliente.....	33
Ilustración 12: Utilización actual de capacidad de producción por cliente	34
Ilustración 13: Resumen de canales y huella de distribución nacional.....	35
Ilustración 14: Huella de recorrido promedio a extremos norte y sur	36
Ilustración 15: Resumen de resultados obtenidos por cliente	37
Ilustración 16: Estrategia de distribución a nivel nacional	44
Ilustración 17: Nueva propuesta de distribución en mercado objetivo.....	44
Ilustración 18: Planos de ampliación de instalaciones requeridos.....	48
Ilustración 19: Proyección de participacion en ventas para el año 1	49
Ilustración 20: Proyección de márgenes de resultados del nuevo modelo.....	52

1. Introducción

Grupo Bimbo es una compañía con más de 75 años de experiencia en la elaboración, distribución y venta de productos panificados. Actualmente se posiciona como la panificadora industrial más grande del mundo, con presencia en más de 33 países y un equipo de más de 134 mil colaboradores. Su principal fuente de crecimiento ha sido fundada en la oferta de productos frescos a sus clientes, potenciados y diferenciándose de sus competidores por su fuerza de distribución propia y granular, apuntando a su visión de “llegar a las manos de todos”.

Su fortaleza y posicionamiento en los principales mercados, y la ambición de consolidarse como la principal panificadora del mundo, le llevaron a tomar la decisión de reforzar su presencia en el segmento de restaurantes de comida rápida, donde no lograba consolidarse. La combinación de una distribución de entrega tienda por tienda con un panificado de tan solo 6 días de vida útil resulta en costos elevados y precios poco competitivos, que propician la pérdida de participación en el mercado y el deterioro de los márgenes de contribución. En resumen: no se logra cumplir con los requisitos del cliente ni se alcanzan niveles de rentabilidad saludables.

En el año 2017 Grupo Bimbo adquiere a la compañía East Balt, una panificadora especializada en el segmento de mercado de restaurantes de comida rápida y pasa a denominarla Bimbo QSR (Quick Service Restaurants). Esta compañía toma el liderazgo en el canal de ventas en los continentes de Europa, Asia y Norte América¹.

Bimbo QSR, con una dedicación enfocada únicamente a clientes de este segmento refleja una realidad económica radicalmente diferente al de las cuentas tradicionales de Grupo Bimbo. Manteniendo elevados estándares de calidad, nivel de servicio y satisfacción del cliente, obtiene márgenes de utilidad de doble dígito sostenidamente en el tiempo. Su principal diferenciador y ventaja competitiva están fundados sobre la optimización de la cadena de suministro y un modelo de producción y distribución en congelado con altos niveles de eficiencia.^[1]

En la Argentina, Grupo Bimbo mantiene su cadena de suministro tradicional, con frecuencia intensiva de entrega de producto fresco y un bajo nivel de resultados obtenidos debido a sus elevados costos y la necesidad de mantener un precio competitivo para sostener su penetración en el mercado.

Se detecta la oportunidad de evaluar alternativas que se adapten a las necesidades de este mercado tomando como referencia el modelo de Bimbo QSR implementado en los demás continentes.^[2]

1.1. Descripción del tema a abordar y preguntas clave a responder

En el año 1995 el Grupo funda su filial en Argentina, desarrollando un posicionamiento de marca y oferta de productos enfocada en los segmentos de mercado de panificados industriales para los canales de autoservicios y tradicional, como quioscos, abarrotes y almacenes.

De la mano de esta penetración en el mercado, se comienzan a desarrollar propuestas comerciales para otros segmentos adicionales con el fin de incrementar el margen de participación en el mercado de panificados y así lograr generar un mayor grado de ingresos operativos para la compañía.

Una de las principales apuestas en este intento de crecimiento, fue el desarrollo de propuestas de producto específicas para el segmento de restaurantes de comida rápida (QSR).

El segmento de QSR resultaba una apuesta prometedora, pues si bien no se obtenía promoción de la marca propia (por tratarse de una venta de tipo maquila bajo la marca del cliente), se lograba un volumen incremental que aportaba margen de contribución para hacer frente a los costes fijos de la filial y a su vez mejoraba el flujo de conversión de caja, por tratarse de ventas con un plazo de crédito un 50% menor al promedio del canal de autoservicios.

La filial desarrolla la formulación de productos y realiza inversión en capacidades de producción para poder atender al segmento, y logra capturar en 25 años una participación en el mercado de casi un 85% a nivel nacional y una facturación promedio de U\$S 8 millones anual ^{*1}.

Pero dicha facturación no se refleja en un resultado tan prometedor como la apuesta que implicaba al inicio. A través del análisis interno de resultados obtenidos se buscará confirmar la hipótesis de que los siguientes tres factores son claves en la justificación de dichos resultados negativos:

- La frecuencia intensiva de entrega que exige un bollo con una vida útil de tan solo 6 días
- Distancias que pueden llegar a superar los 2.000 kilómetros debido a la extensión del territorio argentino, para abastecer un volumen minoritario de restaurantes
- Elasticidad de precio elevada, debido a competitividad de proveedores de bajo coste, que impide trasladar a precio todos los costes.

A nivel global, una filial del Grupo enfocada en atender de forma exclusiva a los clientes del canal QSR, obtiene resultados radicalmente diferentes a los de la filial en Argentina.

Con un modelo de negociación y una cadena de suministro especializada en el segmento, se posicionan como una filial de referencia en el mercado, motivando a la

¹ A efectos de resguardar confidencialidad de información de la empresa se compartirán valores de referencia no reales evitando exponer detalles que puedan generarle un perjuicio futuro

búsqueda de formas de ajustar y adaptar el modelo aplicado a nivel global en la filial de Argentina.

Para el desarrollo del tema presentado, se plantean las siguientes preguntas clave a responder:

- ¿cuál es el segmento de mercado objetivo?
- ¿cuáles son las proyecciones de crecimiento de dicho mercado?
- ¿cuáles son las tendencias del consumidor de este mercado?
- ¿es Argentina un lugar atractivo para realizar una inversión?
- ¿cuáles son las oportunidades que ofrece el mercado?
- ¿cuáles son los riesgos y amenazas en el entorno?
- ¿qué hace falta para poder responder a las necesidades de propuestas de valor que requiere el cliente?
- ¿cómo se puede “descomoditizar” la categoría en el segmento?
- ¿qué estructura hace falta en la empresa?
- ¿es factible obtener una utilidad de gestión de un 15% sobre las ventas netas en un periodo de 2 años?

1.2. Objetivos y resultados esperados

1.2.1. Objetivo estratégico

Determinar la factibilidad estratégica, técnica y económica de la adopción del modelo de abasto de bollería congelada utilizado en el mercado de Norte América, Asia y Europa a los principales clientes del segmento de restaurantes de comida rápida en Argentina, obteniendo una utilidad de gestión, definida en el marco conceptual, de al menos 15% en un plazo de 2 años.

1.2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el punto de partida midiendo la situación actual mediante el análisis de variables relevantes como la penetración actual de la compañía en el segmento, la identificación de los principales clientes, el portafolio de oferta vigente, el tamaño del mercado y el posicionamiento frente al entorno competitivo.
- Elaborar una estrategia con visión de cadena de suministro punta a punta que permita desarrollar una propuesta de valor para el cliente a partir de la captura de optimizaciones y crecimiento apalancado sobre el modelo de congelado, mediante decisiones tácticas de producto, precio, plaza y promoción.
- Determinar la factibilidad de la inversión evaluando VAN, TIR y período de repago, apuntando a obtener un VAN positivo, una TIR mayor al 14% y un plazo de repago menor a 5 años.

1.2.3. Resultados esperados

Como resultado de este trabajo se espera cumplir con los objetivos propuestos, alcanzando la definición de un modelo de negocio de abastecimiento de bollería en formato congelado que potencie el desarrollo de los clientes del segmento identificado, en forma rentable y generando una relación de alianza estratégica de largo plazo.

1.3. Alcance del tema a abordar

El objetivo propuesto es desarrollar una planificación estratégica para la filial de Grupo Bimbo en Argentina que actualmente opera como proveedor de algunos de los principales clientes del mercado de restaurantes de comida rápida.

El alcance de este proyecto se limita al desarrollo de una planificación estratégica que le permita optimizar su cadena de suministro e incrementar su participación de mercado y garantizar un margen de rentabilidad saludable y sostenido en el tiempo.

Adicionalmente se efectuará una evaluación de viabilidad económica, técnica y financiera de las inversiones que resulten necesarias para el cumplimiento del objetivo propuesto.

Del alcance presente se excluyen los siguientes puntos:

- Se limitará a la producción que pueda ser fabricada en la planta industrial ubicada en el territorio de la República Argentina
- Se considerarán únicamente los clientes del segmento de Quick Service Restaurants definido en el desarrollo del documento
- No se abordará la implementación de la planificación estratégica

1.4. Marco conceptual

Para el desarrollo de la definición de estrategia del proyecto y la posterior elaboración del plan de negocio, se trabajarán los siguientes conceptos y términos conceptuales:

- **QSR:** referencia al canal de restaurantes de comida rápida, que responde a sus siglas en inglés: Quick Service Restaurants.
- **CAGR:** tasa de crecimiento anual compuesta. Se utilizará como indicador de tendencias de crecimiento de mercado en el proceso de diagnóstico externo.
- **LTO's:** ofertas de tiempo limitado, responde a sus siglas en inglés Limited Time Offers. Se utilizará en el capítulo de elaboración de plan de marketing en el proceso de análisis de portafolio de productos y propuesta de valor.
- **Cadena de Suministro:** de acuerdo con la definición del "Council of Supply Chain Management Professionals" (CSCMP), se considerará como los diferentes eslabones que se suceden en una compañía, que van desde las materias primas hasta los productos terminados que llegan al cliente, englobando las actividades de suministro, elaboración y distribución.

- Para la elaboración del diagnóstico externo a la filial y el desarrollo del plan de marketing se tomará el modelo presentado por Roger J. Best en “Marketing estratégico”
- **Foodservice:** se define como el segmento con oferta de alimentos y bebidas para su consumo inmediato en sus instalaciones o en las zonas de alimentación designadas compartidas con otros operadores de servicios de alimentos, o, en el caso de las transacciones para llevar, alimentos recién preparados para el consumo inmediato, excluyendo las máquinas expendedoras.
- Utilidad de gestión: Se comprenderá como el resultado neto obtenido a partir de la deducción de los costes operativos a los ingresos orgánicos de la empresa en un periodo determinado.
- **AMBA:** Área Metropolitana de Buenos Aires, conformada por una superficie de 13.000 km² con una población de más de 15 millones de habitantes representa a un 35% de la población total del país.

2. Diagnóstico

Como fase inicial del desarrollo de la estrategia se profundizará el entendimiento de la situación actual de la compañía y del mercado en el cual está posicionada. Para ello en la etapa de diagnóstico se procederá a comprender el entorno que la rodea, a través de un diagnóstico externo y luego un posterior entendimiento de la cualidades y oportunidades propias vía un diagnóstico interno.

2.1. Diagnóstico externo

La etapa de diagnóstico externo se desarrollará a través de cinco capítulos diferentes: el análisis del mercado potencial ^[3]; el análisis de los clientes, en análisis de la competencia; el análisis de los canales de distribución; y el análisis del entorno.

2.1.1. Análisis de Mercado potencial

El segmento de QSR de Argentina cierra el año 2019 en el cuarto lugar dentro del total de los segmentos del mercado de Foodservice*² en términos de valor de ventas, con una tendencia de crecimiento significativo entre el 2017 y 2019 reflejado en un aumento de las ventas en un CAGR*³ del 5,9%.

La alta inflación impulsa los valores promedio de las transacciones en todos los canales al cierre del 2019, proyectando un incremento del precio promedio en un CAGR del 3,2% para 2024.

² Definición de concepto Foodservice en marco conceptual

³ Definición de CAGR en marco conceptual

El canal QSR se consolida con una participación del 79% sobre el total de las ventas del segmento de Foodservice, muy por encima de otros operadores como pubs, discotecas y bares y cafeterías. A nivel de ventas el año 2019 cierra con una proyección de un CAGR del 4,9% al 2024^[4].

A nivel general, los clientes que dominan el mercado de QSR son tres: Las cadenas estadounidenses “McDonald's”, con un 34,4% de la cuota de mercado, “Burger King” en segundo lugar con un 11,8% y en tercer lugar la cadena nacional “Mostaza” representando un 6,7%, del total de las ventas en el canal.

A nivel de consumidor, encuestas realizadas en el mercado por GlobalData, arrojan que un 27% de los consumidores se decidieron por un QSR a pedido de los niños, convirtiéndolos en los principales influentes del segmento; y que un 45% de la población encuestada escogen un QSR para comidas con familia.

Se prevé que el crecimiento del sector de ventas con delivery o take-away supere al de servicio en restaurante, efecto que ha sido potenciado por la contingencia de COVID-19. Para 2024, se proyecta que el valor de las ventas del sector de take-away será del 21,4% de los ingresos totales del canal.

2.1.1.1. Tamaño de mercado de QSR y proyecciones de crecimiento

Como se menciona anteriormente, en el año 2019, el canal QSR se posiciona como el cuarto canal más grande en el sector de foodservice, con ventas de \$ARS 47.900 millones y una participación del 13,2% de las ventas del sector en el año ^[Anexo 1].

El valor de ventas del canal aumenta a un CAGR del 5,9% durante 2017-2019 y se proyecta un CAGR del 4,9% durante 2019-2024.

Se puede observar que el crecimiento del mercado es impulsado principalmente por el efecto de la inflación, notándose una caída en el volumen de transacciones y un incremento en el precio promedio por transacción en moneda local ^[4].

Concepto	2017	2019	2024	CAGR 2017-2019	CAGR 2020-2024
Valor \$ARS Millones (U\$S Millones)	42,749 (2,581)	47,905 (1,135)	60,731 (923)	5.9% (-33.7%)	4.9% (-4.1%)
Transacciones Millones	370	281	304	-12.8%	1.6%
Promedio x ticket \$ARS (U\$S)	115.61 (6.98)	170.53 (4.04)	199.47 (3.03)	21.5% (-23.9%)	3.2% (-5.6%)
Cantidad restaurantes	5,959	6,072	6,339	0.9%	0.9%

Tabla 1: Resumen de proyección de mercado de QSR Argentina
Fuente: Globaldata. 2020. Argentina_The Foodservice of the future ^[Anexo 1]

En línea con el resto del sector de foodservice, el número de transacciones disminuye principalmente a causa de la crisis económica en curso en el país. Sin embargo, se prevé que las transacciones y el crecimiento de la salida registraren un crecimiento positivo hasta 2024, condicionado a la salida efectiva de los efectos de la pandemia.

2.1.1.2. Principales tendencias y demandas

El segmento de QSR tiene una interacción muy fuerte con el consumidor final, por lo cual las tendencias del cliente buscan alinearse de forma acelerada a las demandas del consumidor.

<u>2010-2019</u>	<u>2020-2024</u>
<p>Crisis de confianza El costo está al frente en la mente de los consumidores, restringiendo las ocasiones de comidas, impulsados por la recesión económica y la alta inflación.</p>	<p>Optimismo cauteloso La recuperación económica y la inflación estable posterior al 2021 deberían impulsar un aumento confianza y aliviar la presión financiera, pero los consumidores siguen siendo extremadamente cautelosos.</p>
<p>Incertidumbre de costos Mayor enfoque en los costos empuja a los consumidores a canales de menor costo, con los precios aumentando constantemente por delante de los salarios.</p>	<p>Suavizar los hábitos A medida que la economía se asienta hacia el 2024 se espera que los consumidores más jóvenes lideren un movimiento hacia hábitos de alimentación y estilos de vida que fomenten el segmento de comida para llevar.</p>
<p>Sensibilidad de precio extremo Las opciones compartidas son cada vez más populares, a menudo ofreciendo un mejor valor por transacción.</p>	<p>Propuesta de valor Los efectos persistentes de la desaceleración económica llevan a los consumidores a escoger gastar en propuestas de menor desembolso o mejor valor.</p>
<p>Apto para toda la familia El enfoque de los consumidores en las comidas familiares, haciendo que QSR sea buena apuesta para consumidores centrados en el valor.</p>	<p>Momentos indulgentes Los consumidores todavía buscan disfrutar productos indulgentes y que les den un descanso de la dificultad del impacto económico y social de la Recesión.</p>

Tabla 2: Tendencia de consumidores en mercado Argentina
Fuente: Globaldata. 2020. Argentina_The Foodservice of the future [Anexo 2]

En el esquema anterior se presenta un resumen del resultado de encuestas realizadas por los consultores de Globaldata para el relevamiento de las tendencias clave de los consumidores en el mercado argentino. Estas tendencias resumen las explicaciones más relevantes del comportamiento del consumidor en el mercado argentino.

2.1.2. Análisis de clientes

El segmento de QSR este concentrado en pocas cadenas, principalmente de presencia global. Se procederá a realizar una evaluación general de definición del mercado para luego evaluar los resultados de los principales 3 clientes de este.

2.1.2.1. Análisis de posicionamiento de clientes

El 80% de las ventas el mercado de QSR en el año 2019 se dividieron en 5 cadenas. El primer lugar con una participación notoriamente mayoritaria para Arcos Dorados, franquicia de McDonald's en la región [Anexo 1].

Con un 11.8% le sigue Alsea, franquiciatario de RBI para la marca Burger King. Mientras que, en el tercer lugar, con un 6,7% de las ventas, se encuentra la firma de capital argentino "Mostaza".

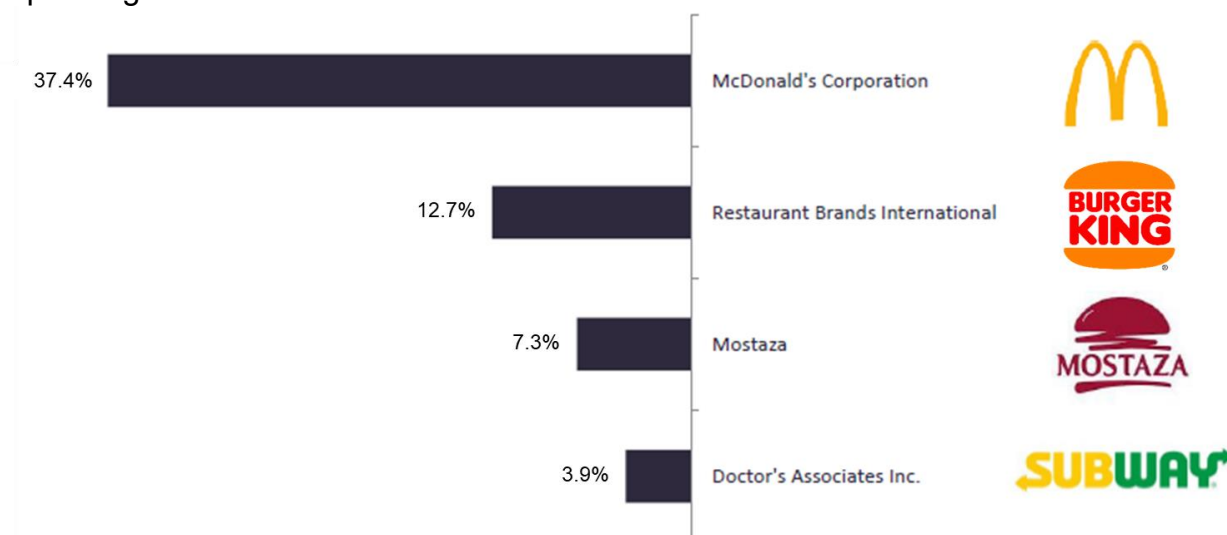


Ilustración 1: Participación en ventas de clientes de segmento QSR
Fuente: Globaldata. 2020.Database foodservice transactions

Considerando que el objetivo estratégico determinado es la evaluación de viabilidad de ajustar un modelo de abasto en congelado para bollería, y teniendo en cuenta la propuesta de los principales clientes del segmento, se determina que el cliente representante de Subway quedará fuera del segmento objetivo en el informe.

A continuación, se describe el posicionamiento de los principales tres operadores del segmento de QSR y su oferta de menú a consumidor final.

Considerando que:

- debido a la fuerte caída de volumen generada por la pandemia de COVID-19 la oferta de menú se mantiene reducida y enfocada en las propuestas que generan mayor venta a la vez que simplifican la operación de los operadores en el restaurante,
- siendo que se espera que el impacto de COVID-19 sea por un periodo de tiempo determinado,

se considerará la oferta de menú por cliente con el portafolio completo.

2.1.2.1.1. McDonald's

McDonald's cuenta con 223 restaurantes en el país, que distribuidas a nivel nacional generan una facturación de \$ARS 17.9 billones al año [Anexo 1].

McDonald's ofrece hamburguesas, ensaladas, desayuno, bebidas, postres y combos de comidas que buscan atraer a todos los grupos de edad de los consumidores.

La empresa ha acelerado sus esfuerzos para reducir el contenido de sodio y azúcar y buscando ofrecer productos que se alineen a la tendencia increíble de conciencia de la salud entre los consumidores.

Continúan priorizando la comodidad superior del consumidor y promover su “Experiencia del Futuro” (EOTF). En sus esfuerzos por construir sobre eso, lanzaron una nueva aplicación a finales de 2019, que oficia de plataforma para toma de pedidos y de proveedor de información sobre menús, ofertas, localizador de restaurantes y retroalimentación.






	Area Metropolitana (AMBA)		Interior		Total
Cantidad restaurantes	157		66		223
Transacciones promedio	213,266		364,860		269,191
Ticket promedio (\$ARS)	376.8		220.3		298.5
Portafolio Valor Anual (\$ARS Millones)	 Big Mac	 Quarter	 Regular	 Brioche	\$17,921
Volumen M Bollos	19.77	31.1	46.06	7.45	104.38

Tabla 3: Resumen general cliente McDonald's *4

Fuente: elaboración propia base “Globaldata Database foodservice transactions”

2.1.2.1.2. Burger King

En segundo puesto en el segmento de clientes se encuentra Burger King, con un total de 120 restaurantes a nivel nacional y una facturación de \$ARS 6 billones anual [Anexo 1].

La apuesta comercial de Burger King es ofrecer un menú de indulgencia y experiencia de mayor calidad a un precio competitivo.

Como parte de una de las corporaciones de alimentos más grande a nivel global, Restaurants Brands International, forma parte de un clúster corporativo que consolida marcas como Popeyes y Tim Hortons, lo cual fortalece su respaldo financiero y apalancamiento de reconocimiento de marca global.

La marca Burger King ha hecho en los últimos años una gran apuesta a nivel de mercadotecnia y promocional. Con publicidades que apuntan a un segmento que aprecia la variedad, indulgencia y el desafío de probar algo nuevo y auténtico, hacen también apuestas de oferta diferenciada en sus menús.

⁴ A efectos de resguardar confidencialidad de información del cliente McDonalds se compartirán valores de referencia no reales evitando exponer detalles que puedan generarle un perjuicio futuro

El año 2020 se cierra anunciando productos Clean Label en Argentina, con campañas en medios y digital, buscando que a través de dicha diferenciación se logre superar el efecto generado por la pandemia Covid-19.

	Área Metropolitana (AMBA)		Interior	Total	
Cantidad restaurantes	64		56	120	
Transacciones promedio (Millones)	184,495		315,646	232,875	
Ticket promedio (\$ARS)	275.1		160.8	217.9	
Portafolio Valor Anual (\$ARS Millones)	 Whopper 5'	 Whopper 4'	 Special	 Pan de papa	\$6,090
Volumen M Bollos	4.93	18.5	3.79	1.75	28.97

Tabla 4: Resumen general cliente Burger King *5

Fuente: elaboración propia base "Globaldata Database foodservice transactions"

2.1.2.1.3. Mostaza

Mostaza es una cadena nacional que se fundó en el año 1998. Logró diferenciarse con una oferta de menú apuntando principalmente al segmento infantil-juvenil. Con una apuesta a operar franquicias con menor coste de instalación, expandieron su presencia a nivel nacional logrando posicionarse como uno de los clientes más relevantes del mercado, con 124 restaurantes a nivel nacional y una facturación anual que supera los \$ARS 3 billones [Anexo 1].




	Área Metropolitana (AMBA)		Interior	Total
Cantidad restaurantes	81		43	124
Transacciones promedio (Millones)	113,995		195,031	143,888
Ticket promedio (\$ARS)	253.1		147.9	200.5
Portafolio Valor Anual (\$ARS Millones)	 Mega Corn	 Jr. con Sésamo		\$3,520
Volumen M Bollos	13.68	6.58		20.26

Tabla 5: Resumen general cliente Mostaza *6

⁵ A efectos de resguardar confidencialidad de información del cliente Burger King se compartirán valores de referencia no reales evitando exponer detalles que puedan generarle un perjuicio futuro

⁶ A efectos de resguardar confidencialidad de información del cliente Mostaza se compartirán valores de referencia no reales evitando exponer detalles que puedan generarle un perjuicio futuro

Fuente: elaboración propia base “Globaldata Database foodservice transactions”

2.1.2.2. Análisis de mercado de bollería QSR

A partir de la información de cada cliente y el promedio ponderado que desembolsan por cada bollo ofrecido en su menú, podemos determinar un tamaño del mercado de bollería, conformado por la compra de los tres principales clientes del segmento de QSR.

Para poder proyectar su crecimiento anual, se considera que el volumen y disponibilidad de precio a pagar por bollería mantendrán la misma tendencia que se observa en el mercado de QSR, por lo cual se proyecta un 1,6% de tasa de crecimiento en volumen de transacciones y un 4,9% de crecimiento anual en valor.

1.60%	VOLUMEN	2019	2020*	2021	2022	2023	2024	2025
Millones de bollos	McDonalds	104.38	93.94	95.44	96.97	98.52	100.10	101.70
	Burger King	28.97	26.08	26.49	26.92	27.35	27.79	28.23
	Mostaza	20.26	18.23	18.53	18.82	19.12	19.43	19.74
	Total	153.61	138.25	140.46	142.71	144.99	147.31	149.67
4.90%	VALOR	2019	2020*	2021	2022	2023	2024	2025
SARS Millones	McDonalds	\$ 462.19	\$ 415.97	\$ 436.36	\$ 457.74	\$ 480.17	\$ 503.70	\$ 528.38
	Burger King	\$ 293.59	\$ 264.23	\$ 277.18	\$ 290.76	\$ 305.01	\$ 319.96	\$ 335.63
	Mostaza	\$ 141.76	\$ 127.59	\$ 133.84	\$ 140.40	\$ 147.28	\$ 154.49	\$ 162.06
	Total	\$ 897.55	\$ 807.79	\$ 847.38	\$ 888.90	\$ 932.45	\$ 978.14	\$ 1,026.07

* año 2020 impactado por el efecto de la pandemia COVID-19

Tabla 6: Tamaño y proyección de mercado de bollería en QSR

Fuente: elaboración propia * valores de referencia

De la tabla anterior se puede concluir que el tamaño total del mercado objetivo asciende en el año 2019 a \$ARS 898 millones, con un volumen de 154 millones de unidades de bollos ^{*7}.

2.1.2.3. Análisis de consumidores

En este segmento de mercado, se observa un impacto muy directo de las preferencias de los consumidores, pues el no alinearse de forma ágil a las mismas implica un desperdicio que genera mucho impacto en el resultado de los operadores.

Por dicho motivo, el comprender el comportamiento de los consumidores para poder anticiparse a esas preferencias es un ejercicio necesario para el proceso de planeación de marketing.

Dentro de los distintos tipos de consumidores, a partir de resultados de encuestas y estudios de mercado llevados adelante por consultoras de mercado especializadas

⁷ A efectos de resguardar confidencialidad de información de los clientes y la empresa se compartirán valores de referencia no reales evitando exponer detalles que puedan generarles un perjuicio futuro

como Ipsos y Globaldata [Anexo 3], se pueden concluir los siguientes drivers de comportamiento y motivadores para comprar en un QSR:

Tipos de consumidor:

- 34% Buscadores de conveniencia
- 27% Intermedios
- 17% Buscadores de rapidez
- 13% Rutinarios estrictos
- 9% Buscadores de conveniencia ocasionales



Momento de consumo:

- 25% en la noche
- 30% en la merienda
- 40% en almuerzo/media tarde
- 5% en el desayuno

Motivador de consumo:

- 45% Comida familiar
- 20% Comida en pareja
- 20% Hambre
- 15% Socializar

Ocasión de consumo:

- 53% Comida principal
- 30% Comida liviana
- 7% Indulgencia/dulce
- 5% Snack
- 5% Bebida

Comportamientos de mayor preferencia:

Consumidores “Buscadores de conveniencia”

La principal categoría de consumidores, los denominados “**buscadores de conveniencia**”, visitan los restaurantes de QSR principalmente para:

- La ocasión de consumo de comida principal
- Motivados por una comida familiar o en pareja
- En el horario de almuerzo/media tarde



Los “buscadores de conveniencia” son el principal consumidor del canal de QSR, siendo quienes generaron mayor volumen y valor de transacciones en el año 2019.

A partir de la base demográfica de la encuesta publicada por Globaldata se puede concluir que estos consumidores son personas ocupadas, que trabajan entre semana, con una mayor tendencia a visitar el QSR durante los fines de semana. Demuestran una mayor disposición de pago, siendo su ticket promedio de los más altos.

Para estos consumidores resulta atractiva una oferta de Calidad, Precio, Servicio y Conveniencia que fomenten una atmósfera familiar y tengan soluciones de menú para todos los integrantes de la familia.

Consumidores “Intermedios”

Los consumidores denominados “Intermedios” representan un 27% del total de consumidores del segmento de QSR, y sus visitas a restaurantes de QSR son principalmente para:

- La ocasión de consumo de comida principal
- Motivados por una comida familiar o por hambre
- En el horario de la merienda/noche



A pesar de ser un consumidor que no ha establecido una rutina de visita al QSR, su participación lo coloca como un consumidor relevante dentro del mercado, con un 27% del total de la venta del año 2019.

La mayoría visitan el QSR por una solución de comida rápida y económica para saciar su hambre.

Para estos consumidores, resulta atractiva una oferta de menú para la ocasión de comida principal, y valoran una oferta de menú de calidad y tienen tendencia a responder activamente con mayor desembolso en ocasiones de promociones.

Resumen de análisis de consumidores

Un elevado porcentaje de consumidores visitan el QSR con niños y grupos familiares, lo cual indica la preferencia de los padres a destinar tiempo al entorno familiar.

Por ello se puede concluir que es relevante para los operadores de QSR el disponer de propuestas de valor enfocadas en todas las edades y ofrecer alternativas para los más pequeños.

El factor precio resulta ser un determinante en la elección de QSR para el consumidor argentino, lo cual hace que casi transversalmente, los consumidores tengan una respuesta activa frente a promociones y bonificaciones en el menú.

2.1.3. Análisis de competencia

Durante el abordaje de la identificación de competidores, se identifica que el mercado de panificados es abastecido por dos clases de proveedores: proveedores locales y proveedores internacionales; que ofrecen dos categorías de panificados al segmento de restaurantes de comida rápida: Panes frescos y panes congelados.

A continuación, se describirán aquellos de mayor relevancia y que representan a los principales competidores tanto actuales como potenciales.

2.1.3.1. Balcarce

Balcarce es una empresa de capital 100% argentino fundada en el año 2010 ^[5]. Inicia enfocando su capacidad productiva en la elaboración de panes envasados para el canal tradicional y de autoservicios bajo sus dos marcas Sacaan y Trigo.

Opera con una planta de producción industrial de panes de molde y bollería en modalidad fresca y una red de distribución a través de terceros con alcance nacional. A través de dicha red de distribuidores comercializa todo su portafolio, que maneja un promedio de 20 días de vida útil.

En el año 2018 suma a su estrategia al canal Horecas, incorporando a su cartera de clientes a los restaurantes de comida rápida.

Gracias a su estrategia de enfocarse en venta de maquilas y productos para terceros, logra una operación de bajos costos comerciales y administrativos, lo cual le permite ofrecer un precio competitivo en el mercado.

De esta forma logra capturar a los principales clientes en este canal, abasteciéndoles en la región de Córdoba y Rosario, lo cual representa en torno a un 25% del volumen total del mercado.

Su principal ventaja competitiva es una estructura de bajo costo fijo que le permite ofrecer precios competitivos.

Sus principales debilidades son su red de distribución tercerizada y su capacidad de desarrollo de propuestas de innovación.

Su distribución actual opera bajo las necesidades de un portafolio que en promedio maneja 20 días de vida útil. Considerando que la vida útil de los productos de este segmento es de 6 días, el no contar con una masa crítica de volumen que justifique una distribución intensiva resulta en una limitante para las zonas a las que puedan abastecer con frecuencia mínima de 2 veces a la semana.

En segundo lugar, una de las consecuencias de posicionarse como un operador de bajo costo para poder ofrecer precios competitivos, es la baja asignación de recursos al departamento de investigación y desarrollo, por lo cual su capacidad de observar tendencias a nivel global para generar propuestas de innovación y diferenciación a sus clientes es limitada.

2.1.3.2. Pagnifique

Pagnifique es una panificadora de origen uruguayo fundada en el año 1995 con la visión de invertir en plantas altamente automatizadas con la capacidad de producir panificados congelados [6].

Posicionandose como lider de la categoría de panificado congelado a nivel nacional, rápidamente comienza su plan de internacionalización, desarrollando portafolio con huella regional e invirtiendo en dos plantas de elaboración adicionales ubicadas en Estados Unidos y México.

En la actualidad tiene una facturación anual de USD 80 millones de los cuales obtiene un 70% por ventas en el exterior.

Actualmente Pagnifique es proveedor de los clientes de QSR en categorías denominadas bizcochería o panificados dulces, como por ejemplo medialunas de manteca, pasteles de frambuesa, o galletas dulces. A pesar de que no es proveedor de clientes de QSR en la categoría de bollería salada, sí cuentan con la capacidad de producir dicho portafolio de productos, pero su estrategia actual es destinada únicamente a venta a clientes retail bajo su marca.

Sus principales fortalezas son la capacidad de congelado propia; su inversión en tecnología y automatismos que habilitan costes competitivos y permiten competir en mercados internacionales; su ubicación en territorio uruguayo, integrante del Mercosur, lo que ofrece algunas ventajas para exportar a territorio argentino; y la existencia de una relación comercial en otras categorías con los principales clientes de QSR.

Su principal desventaja es que no tiene experiencia en elaboración de la categoría de bollería para QSR, la cual tiene mayores exigencias y protocolos por ser parte de su menú core.

2.1.3.3. Aryzta

Desde sus orígenes que se remontan al año 1897 a su actualidad de 51 plantas de fabricación ubicadas en 29 países a lo largo de 5 continentes (Norte América, Sudamérica, Europa, Asia y Oceanía), Aryzta se ha posicionado como el mayor proveedor de panificados congelados en el negocio B2B a nivel mundial [7].

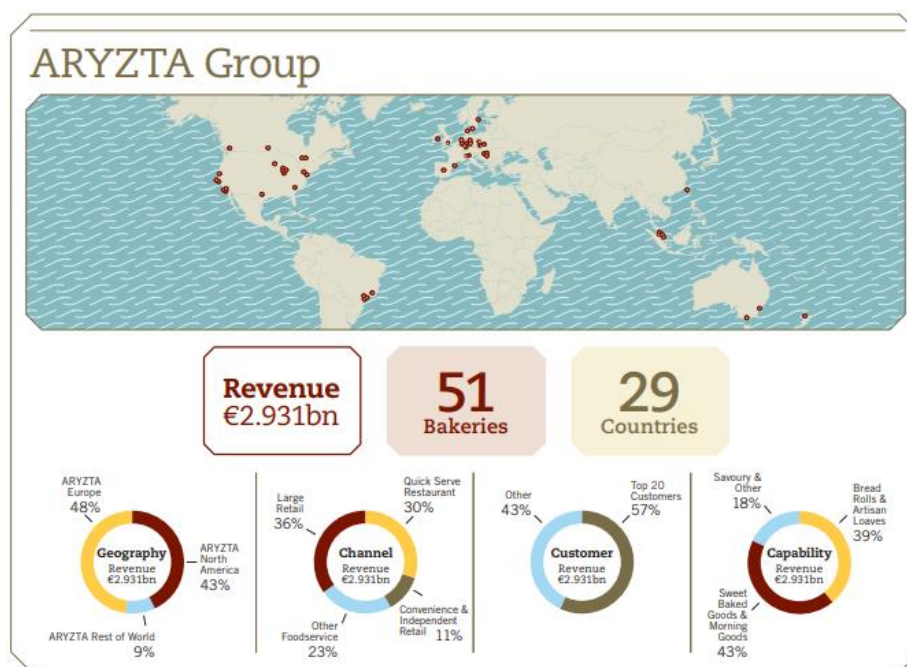


Ilustración 2: Resumen de negocio Aryzta al cierre del año 2020
Fuente: Aryzta annual report and accounts 2020 * *información pública*

Como se puede observar en el resumen de negocio al cierre del 2020, la estrategia fundacional de la compañía no es exclusivamente el ser proveedores de bollería para los clientes de QSR, sino que a lo largo de los últimos años, se diversifica tanto la cartera de clientes como el portafolio de productos, resultando en que el 47% de sus ventas se dan en el canal de retail y conveniencia, y que un 57% de sus ingresos provinieron de venta de rollos, artesanales y especialidades.

Con un 30% de sus ventas dedicados al canal QSR y un 43% de su producción dedicada a la elaboración de bollería congelada, se posiciona igualmente como uno de los principales proveedores de pan de McDonald's en Europa y Norte América.

En la región de Latinoamérica, Aryzta tiene 4 plantas de fabricación de panificados congelados ubicadas en Brasil, siendo allí el proveedor del 100% de los panificados de Burger King y del 80% de McDonald's.

En el año 2017 los resultados operativos del grupo inician una tendencia negativa y sostenida hasta la fecha. Desde el 2018 Aryzta inicia un proceso de reestructura, cambio de directorio y análisis de las causas raíz que llevaron al deterioro de su negocio, para anunciar sobre finales de diciembre del pasado 2020 la decisión de salirse de los negocios que no son parte de su estrategia fundacional, y enfocar su capacidad de inversión limitada en aquellas geografías que tienen mayor potencial de desarrollo y generación de resultados y flujo de efectivo.

Como resultante de dicha determinación, Aryzta anuncia su salida de los mercados de América, poniendo sus activos tanto en Norte América como en Brasil a la venta.

A la fecha no existe confirmación de oferentes para la capacidad productiva en la región, y si bien en la actualidad no es proveedor del mercado argentino, se lo mantiene como un potencial competidor a la espera de lo que suceda con dichas plantas de fabricación y una posible estrategia de internacionalización que pueda manejar su nuevo acreedor.

Su principal ventaja competitiva es su inversión en líneas automatizadas y capacidad de congelado, el know-how y relacionamiento con los principales clientes de QSR a nivel global que le han permitido desarrollar un portafolio de productos con altos estándares de calidad y la capacidad de desarrollar innovación y diferenciación a sus clientes.

Su principal debilidad es su situación financiera en región Latinoamérica, la determinación de venta de activos en Brasil y la amenaza que representa la posibilidad de un nuevo competidor en la región.

2.1.3.4. Europastry

Europastry es una empresa panificadora de origen español fundada en el año 1986 que a través de la tecnología de congelados desarrolló su proceso de internacionalización logrando estar presentes en 75 países a lo largo del mundo, fabricando en 22 plantas industriales y alcanzando una facturación anual superior a los 850 millones de euros [8].



Ilustración 3: Apertura de ventas en valor de Europastry
Fuente: Europastry.2019. Memoria anual **información pública*

Analizando la composición de su facturación se puede observar que un 51% de su facturación corresponde a la categoría de bollería, preponderantemente la bollería dulce, compuesta principalmente por donuts. A su vez, únicamente un 33% de sus ventas se comercializan a través del canal de Horecas (Hoteles, Restaurantes, Cafeterías).

Por otra parte, el año 2019 culmina el proceso de diversas incorporaciones e inversiones.

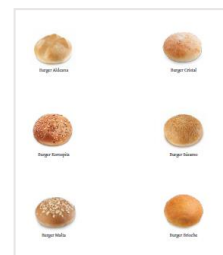


“Pan Burger”.

En una de sus plantas de fabricación ubicadas en América del Norte, la planta de New Brunswick, Canadá, inaugura una nueva línea de producción de bollería tipo Brioche.

A su vez, finaliza la incorporación de varias compañías, entre las cuales se destacan las panificadoras “Ingapan” y “Grand Duet”, lo cual permite ampliar su capacidad de elaboración de bollería salada y brioche, para así consolidar su propuesta de

Su propuesta de la gama “Pan Burger” se conforma por un portafolio con más de 30 referencias de bollería congelada, desde presentaciones clásicas con sésamo hasta panes premium de innovación con etiquetas 100% limpias o ingredientes 100% orgánicos y veganos.



Su principal ventaja competitiva es su tecnología de congelado e inversión en líneas automatizadas, una cadena de suministro y logística de comercio internacional que le permitieron desarrollar un portafolio de productos con altos estándares de calidad y consolidar volúmenes y abastecer competitivamente la demanda de 75 países a través de 22 plantas de producción ubicadas en tan sólo 6 países.

Su principal debilidad es que no cuenta con distribuidores ni filiales en el territorio argentino en la actualidad.

Si bien a lo largo del análisis de huella actual de Europastry se puede concluir que este proveedor no representa actualmente un competidor principal en el segmento de bollería salada para clientes del canal QSR en Argentina, dada capacidad de respuesta ágil de su cadena de suministro, considerando que tiene el know-how y los recursos necesarios, y recordando su posicionamiento como una de las industrias de panificado congelado en expansión más relevantes a nivel mundial, se mantiene como uno de los potenciales competidores en el presente análisis.

2.1.3.5. Resumen de análisis de competencia

Para poder resumir comparativamente las principales fortalezas y debilidades de cada uno de los competidores, se procede a identificar aquellas variables que son valoradas por el cliente, ya sea porque representan una necesidad directa o una que le habilita a satisfacer la demanda de sus consumidores.

En línea con ello se identifican las siguientes necesidades del cliente y demandas de sus consumidores:

Necesidades del cliente:

- Capacidad de distribución de larga distancia que permita que todo el portafolio de productos llegue a los restaurantes de todo el territorio nacional.
- Capacidad de que dichas entregas al interior del país sean considerando el manejo de producto fresco.
- Capacidad de entregas de producto fresco en la región de AMBA.
- Cumplimiento con los estándares de calidad establecidos por la corporación global.
- Existencia de una relación comercial que denote experiencia y enfoque en este canal de ventas en particular.

Demandas del consumidor:

- Ofertas de competitividad en precio y promociones para satisfacción del consumidor de conveniencia.
- Propuestas innovadoras que ofrezcan soluciones que satisfagan las necesidades de indulgencia y saludabilidad del segmento de consumidores intermedios.

	Necesidades del cliente objetivo					Demandas del consumidor	
	Capacidad de distribución de larga distancia	Capacidad de entregas de fresco INTERIOR	Capacidad de entregas de fresco AMBA	Cumplimiento de estándares de calidad	Relación comercial existente	Competitividad en precios	Propuestas de innovación (salud e indulgencia)
Balcarce	Fortaleza	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Fortaleza	Fortaleza	Debilidad
Aryzta	Fortaleza	Debilidad	Debilidad	Fortaleza	Fortaleza	Fortaleza	Fortaleza
Pagnifique	Fortaleza	Debilidad	Debilidad	Fortaleza	Fortaleza	Fortaleza	Fortaleza
Europastry	Fortaleza	Debilidad	Debilidad	Fortaleza	Debilidad	Debilidad	Fortaleza

■ Debilidad
■ Fortaleza

Tabla 7: Resumen de fortalezas y debilidades de principales competidores

Fuente: Elaboración propia

El mercado de bollería para QSR en el territorio argentino es actualmente abastecido por proveedores de panificados frescos.

Balcarce se posiciona como el único competidor que cuenta con producción en territorio nacional y una participación activa en el mercado.

Su principal ventaja competitiva es una oferta de producto en promedio un 20% más bajo que el precio de referencia.

Por otra parte, su principal debilidad es que su fuerza de distribución no es lo suficientemente desarrollada como para manejar una alta frecuencia de entrega a nivel nacional y dar respuesta a las necesidades de abasto en la región metropolitana, por lo cual únicamente puede abastecer algunos sectores de la región del interior.

A nivel mundial existen tres grandes competidores potenciales con presencia en la región, que tienen la capacidad y habilidad para ingresar el mercado argentino con un portafolio de bollería congelada.

2.1.4. Análisis de canales de distribución

En este capítulo se analizarán los canales de distribución utilizados actualmente en el mercado de QSR en Argentina, entendiendo que los mismos se definen como los diferentes pasos e intermediarios por los que la propiedad de un producto traspasa desde la planta de elaboración hasta el consumidor final. A efectos del objetivo del presente diagnóstico, y considerando que se trata de un negocio B2B de venta a un cliente operador, se enmarcarán los distintos canales de distribución desde la planta de elaboración hasta el cliente, dejando fuera de análisis al recorrido final entre el cliente y el consumidor final.

Se pueden identificar los siguientes canales de distribución operando en este mercado en la actualidad:

- Distribuidor: entrega centralizada
- Detalle: entrega directa a restaurante

Canal distribuidor con entrega centralizada

Este canal de distribución se caracteriza por tener tres partes involucradas: la planta de fabricación, un distribuidor, y el cliente. El distribuidor intermediario que gestiona un inventario general que luego entrega en una segunda instancia a cada restaurante.

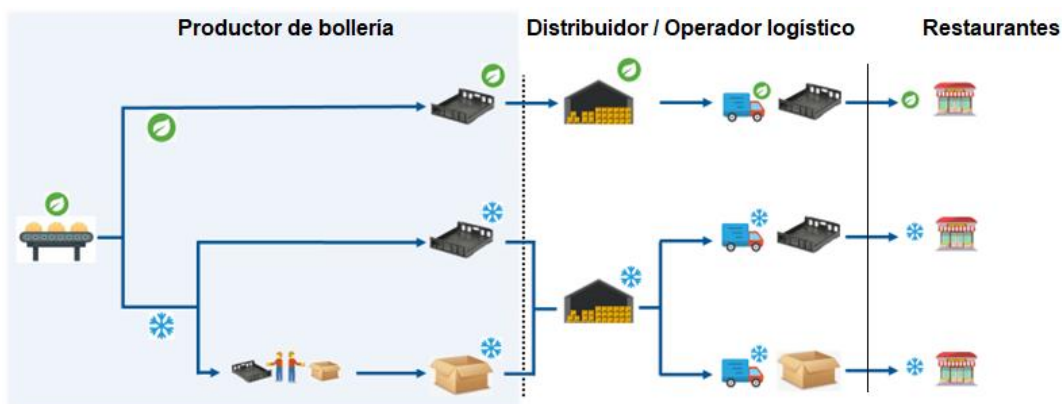


Ilustración 4: Esquema de canal de distribución - distribuidor con entrega centralizada
Fuente: Elaboración propia

Este canal de distribución puede gestionar distintas variantes de manejo del producto. En el caso de la bollería, el distribuidor intermediario puede mantener un inventario de

producto tanto en formato fresco como en congelado, para luego a partir de su inventario centralizado avanzar con el siguiente eslabón de la cadena que es la entrega a cada restaurante del cliente.

Canal detalle con entrega directa a restaurante

En este canal se identifican únicamente dos partes: el productor y el cliente. En este canal el productor cuenta con su propia fuerza de distribución y la utiliza para entregar el producto de forma directa a cada una de las tiendas o restaurantes del cliente.

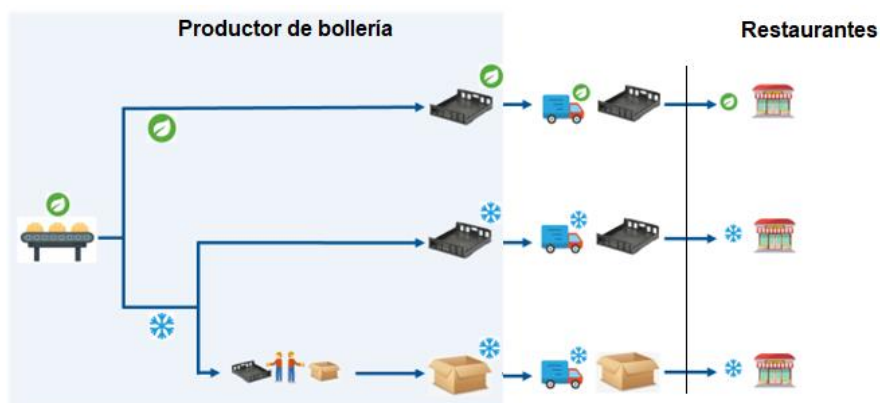


Ilustración 5: Esquema de canal de distribución - entrega directa detalle
Fuente: Elaboración propia

A nivel nacional, en el mercado de QSR el territorio argentino, un 70% de las transacciones se llevan adelante a través del canal de distribución de detalle con entrega directa a restaurante bajo la modalidad de bollería fresca.

Un 25% de las transacciones son efectuadas a través del canal de distribución de distribuidores con entrega centralizada en modalidad fresca.

Un 5% de las transacciones son llevadas adelante a través del canal de distribución de distribuidores con entrega centralizada en modalidad congelado, generalmente enfocado a mantener inventario en caso de contingencias.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

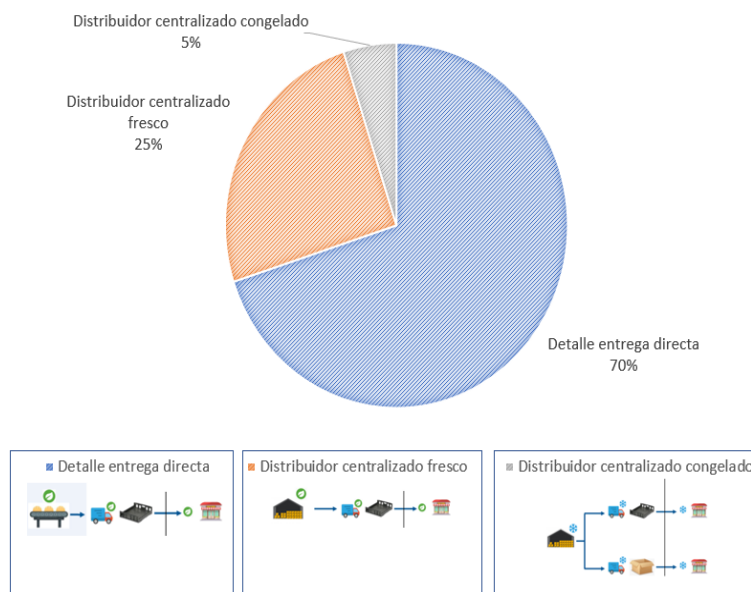


Ilustración 6: Resumen de canales de distribución actuales en el mercado
Fuente: Elaboración propia

2.1.5. Análisis de entorno

El contexto de los últimos años en el mercado argentino ha tenido un impacto muy relevante en la disposición a pagar del consumidor, con una fuerte devaluación y una inminente espiral inflacionaria que dispara la especulación y contracción del mayor porcentaje de clase media de la población.

La contingencia de la pandemia COVID-19 ha impactado en los resultados de este segmento de forma muy marcada, pues ha sido obligado a cerrar puertas durante los inicios de periodos de cuarentena obligatoria, y hasta la fecha no ha logrado retomar volúmenes normales o cercanos a los del año 2019. Si bien se reconoce dicho impacto, las proyecciones de mediano plazo según los clientes y encuestadores del mercado, son de una tendencia de mejora y recuperación sobre mediados del periodo 2021.

2.1.5.1. Entorno macroeconómico

La economía argentina ha pasado por momentos complejos en los últimos años, con tasas de inflación de doble y hasta triple dígito, altos intereses gubernamentales sobre la deuda y un creciente índice de desempleo.

Un alto nivel de inflación y una caída en el nivel de consumo de los hogares explican los principales obstáculos para el crecimiento macroeconómico del país. Su PIB real registró una disminución del 2,5% en el año 2018 vs un crecimiento del 4,0% en 2017.

La recesión continuó en 2019 con la disminución del PIB real 2,78% y del gasto en consumo de los hogares en un 0,83%. Argentina registró una tasa de inflación de un 33,8% en el 2018, seguida por un histórico 53,8% en el año 2019, el más elevado de los últimos 28 años.

La aguda devaluación del peso argentino, que llegó a superar un 100% en el segundo semestre del 2019, ha aumentado los precios de importación, alimentando al incremento de costos y, en consecuencia, en la inflación.

Este entorno macroeconómico que proyectaba mejorías y leves recuperaciones para el actual 2020, fue golpeado por la pandemia global de COVID-19, lo cual aceleró los efectos de espiral negativos, proyectando de momento una inflación anual de un promedio del 41% durante 2020-2021.

El elevado y acelerado nivel de crecimiento de la tasa de inflación combinado con una fuerte devaluación de la moneda afectan la confianza de los inversionistas en el país, y fomentan la fuga de capitales.

Country snapshot - Argentina

Click on the map to update the Snapshot or navigate back to the Welcome page.

Data display is limited to only 65 major countries on the dashboards. However, the complete data pertaining to all countries can be downloaded from the data download option.



* Few countries data for 2019 is estimated. Copyright GlobalData. Information taken from GlobalData's Macroeconomic Indicators database, sourced from National and International Statistics Offices, and GlobalData analysis

Tabla 8: Resumen de indicadores macroeconómicos de Argentina
Fuente: Globaldata.2020.Country snapshot-Argentina [9]

En el tablero anterior se puede observar la tendencia de los principales indicadores macroeconómicos del país, donde se destaca claramente un deterioro a nivel general en el periodo posterior al 2017 [9].

En un mercado con estas condiciones de entorno macroeconómico, resulta una gran ventaja para poder asegurar la continuidad del negocio, tanto para el cliente como para sus proveedores, el tener previsibilidad de las principales variables de costo y la búsqueda de eficiencias que permitan minimizar los impactos en el resultado y mantener al mismo tiempo una oferta competitiva para clientes y consumidores.

2.1.5.2. Entorno legal y regulatorio

Considerando que se trata de la comercialización de productos alimenticios y en el proyecto se evaluará una inversión en maquinaria, un factor fundamental es considerar los requerimientos del entorno regulatorio y legal que rigen a los mercados de alimentos y de inversiones en maquinaria y equipos.

Regulatoria alimentación

En la Argentina las condiciones generales tanto para la elaboración como la comercialización de productos alimenticios son normadas por el Instituto Nacional de Alimentos (INAL). Para poder comercializar alimentos es imprescindible obtener la habilitación otorgada por dicha institución y estar inscripto en el Registro Nacional de Establecimientos (RNE) ^[10].

A efectos del presente análisis, se valida que la planta de fabricación actualmente operativa sí se encuentra habilitada para la comercialización y distribución de productos alimenticios, y se recomienda como paso a considerar en la ejecución del proyecto la habilitación de registro de los productos de bollería en formato congelado.

Regulatoria importaciones proyecto de inversión

Respecto del marco regulatorio en proyectos de inversión, la actual normativa establecida por el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Argentina, establece que toda empresa que se encuentre registrada en el Registro Único del Ministerio de Producción (RUMP) y cuente con habilitación de trámites a distancia de la Administración General de Ingresos Públicos (AFIP), puede ampararse al beneficio de exención de pago de derechos de importación para maquinaria industrial nueva, siempre y cuando se adquiera maquinaria fabricada localmente por al menos un 20% de su valor de importación ^[11].

Por ejemplo: si se requiere importar equipamiento por un valor CIF de USD 10 millones, para acceder al beneficio de exención de pago de un arancel del 28% se deberán adquirir bienes de capital fabricados localmente por un valor de al menos USD 2 millones. Caso contrario se deberá considerar un arancel por USD 2,8 millones.

2.2. Estudio de mercado global de referencia

Observando el modelo de cadena de suministro utilizado por otras compañías proveedoras de los principales clientes del segmento de QSR en otras geografías, se encuentra como referencia el modelo de cadena de suministro de la filial del Grupo denominada Bimbo QSR.

2.2.1. Introducción empresa de benchmark

En el año 1955, East Balt Bakeries abre su primera planta de elaboración de bollería para abastecer a McDonald's en Chicago, Estados Unidos. Con la visión y el compromiso de ser uno de los principales proveedores de panificados para los clientes de QSR, inicia su proceso de internacionalización e integraciones, llegando en el año

2017 a tener una venta anual de USD 420 millones*⁸ y una UAFIDA de doble dígito, a través de sus operaciones distribuidas en 11 países a lo largo de Europa, Asia, África y Norteamérica.

En dicho año, East Balt Bakeries es adquirida por Grupo Bimbo, y pasa a conformar una nueva división en el grupo llamada Bimbo QSR.

Al cierre del año 2020, Bimbo QSR tiene presencia en 23 países, una facturación que supera los USD640 millones anuales*⁸ manteniendo una UAFIDA del doble dígito y un plan de inversiones en proceso.

2.2.2. Análisis de factores claves de éxito

El principal diferenciador de esta división respecto de las divisiones del Grupo tradicionales es lo que se ha pasado a denominar internamente el “modelo BQ”.

En el esquema siguiente se puede observar que el modelo que operan a nivel global tiene tres pilares: producción; distribución y gestión. Se procederá a realizar un análisis de cada uno de ellos.



Ilustración 7: Resumen de modelo de referencia global
 Fuente: Elaboración propia

Modelo de producción

El modelo de bollería se refiere al proceso de producción y a los tres elementos principales en torno a los que se debe operar el mismo: calidad, seguridad alimentaria y eficiencia.

Los primeros dos conceptos del modelo refieren a que el proceso productivo debe ofrecer productos con los máximos estándares de calidad y aseguramiento de seguridad alimentaria. Los productos que se elaboran en la división tienen estrictos

⁸ Información pública.

protocolos de calidad y salubridad, para asegurar que los clientes recibirán únicamente los productos que cumplen y satisfacen sus necesidades.

En tercer, pero no último lugar, el modelo de procesos se basa en el concepto de eficiencia, apuntando a que se debe ofrecer competitividad y ejecutar aquellos gastos e inversiones que sean realmente necesarios para satisfacer las necesidades del cliente.

Como aliado principal de los tres elementos que se acaban de describir, este modelo de proceso operativo se basa en la producción de bollería congelada.

Para comprender los beneficios de la producción congelada es fundamental comprender el concepto de “corrida larga”.

Siendo que el objetivo del presente proyecto es una planta que opera bajo el modelo de producción fresco, se procederá a describirlo con mayor profundidad en el capítulo de diagnóstico interno. Pero, sabiendo que los productos de este segmento tienen una vida útil promedio de 6 días, se puede anticipar que para poder ofrecer varias referencias de producto fresco se hace necesario realizar varios cambios de producto en la línea cada día, lo cual hace imposible hacer “corridas largas”.

Una “corrida larga” se refiere a que se pueda elaborar la misma referencia de producto por varias horas corridas, completando un turno completo de producción, una jornada de 3 turnos o inclusive varias jornadas corridas.

Con un modelo de producción en congelado, la vida útil del producto pasa a ser de entre 60 y 120 días. Con esta vida útil se pueden manejar inventarios de producto, por lo cual se activa automáticamente la posibilidad de trabajar bajo la modalidad de corridas largas. Esta modalidad permite capturar varios beneficios que son grandes diferenciales en el desempeño final del producto y su coste:

Calidad de producto:

- Resulta más simple y efectivo el control de los parámetros de mezclado y seguimiento de acciones preventivas cuando hay pocos lotes de mayor volumen.
- Cada vez que se cambia molde y fórmula de masas, se debe apagar la maquinaria por seguridad y limpieza. Por lo tanto, menor cantidad de cambios se traduce a menor intermitencia en líneas y maquinaria, lo cual mejora el performance del producto y lo hace consistente en el tiempo.

Eficiencia

- Por los mismos motivos que generan mejoras en la calidad del producto, se necesitan menos recursos indirectos para gestionar este proceso operativo, por lo cual se logra una eficiencia en el coste y en el uso de insumos
- A partir de la posibilidad que ofrece la vida útil extendida, se reducen las mermas por excedentes de masa, pues todo el producto que se elabore se acumula en inventario y puede ser vendido. Adicionalmente, el tiempo de respuesta ante un pedido de restaurante se reduce drásticamente (ya no se debe producir porque

estará en inventario), por lo cual el comprador puede hacer su pedido de producto más cercano a la fecha de venta, reduciendo también como consecuencia la merma o desperdicio en tienda por errores de estimación.

Modelo de distribución

La vida útil extendida, que representa un habilitador para las “corridas largas” de producción, también permite implementar modelos de distribución que ofrecen eficiencias que no podrían capturarse manejando productos de 6 días de vida útil.

El primer modelo opera con centros de acopio regionales seguidos de una distribución a cliente en modalidad de producto fresco, mientras que el segundo modelo implica la distribución del producto congelado hasta el final de la cadena.

Un beneficio compartido por ambos modelos de distribución bajo la modalidad de producción en congelado es la optimización del primer tramo de distribución, lo que se denomina distribución primaria, que abarca el trayecto entre la fábrica productora y el centro de distribución o despacho. El producto congelado, dada su larga vida, permite acopiar producto para hacer menos frecuencias de óptima ocupación del volumen del transporte.

La principal diferencia entre ambos modelos se origina en el segundo tramo del transporte, desde el centro de distribución hasta el restaurante del cliente.

En el primer modelo, el restaurante recibe producto fresco. Esto implica que el producto se descongela en el centro de distribución y luego se entrega al restaurante. El que el producto se descongele implica que su vida útil vuelve a su estado anterior al congelado, pasando a tener una vida útil corta. Esta corta vida implica que el volumen de producto que el restaurante requiere recibir corresponderá únicamente al consumo de 2-3 días de demanda, pues un excedente de volumen puede corresponderse con una elevada merma de producto vencido en tienda. En conclusión, en este primer modelo, la frecuencia de distribución desde el centro de inventarios hasta los restaurantes es de una frecuencia promedio de 3-4 veces semanal con bajos volúmenes de producto.

En el segundo modelo, los restaurantes reciben producto congelado. En este escenario la cadena de suministro es en congelado hasta la última milla, lo cual permite extender los beneficios de mínima frecuencia de máximo volumen de entrega a lo largo de toda la cadena distributiva.

Si bien el segundo modelo resulta muy beneficioso desde aspectos logísticos y también sustentables, aportando a eficiencias tanto económicas como en la huella de carbono, una de las principales restricciones para su viabilidad es la disponibilidad de espacio de almacenamiento de producto congelado en los restaurantes.

	1. Centro regional DSD Fresco	2. Cliente DSD congelado
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiza distribución primaria • No requiere espacio de cámara en cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiza distribución primaria y secundaria
Consideraciones	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega alta frecuencia / bajo volumen a restaurantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere inventario congelado en restaurante

Tabla 9: Resumen modelos de distribución de referencia

Fuente: Elaboración propia

Para poder implementar el modelo de DSD congelado, un factor crítico de éxito es la aceptación y viabilidad de adopción de parte del cliente. El almacenamiento de panificados requiere de espacio que los restaurantes no siempre tienen disponible.

En el siguiente capítulo se presentará el caso de éxito de la implementación DSD congelado a cliente en Estados Unidos, compartiendo una alternativa que les permitió sortear este posible obstáculo o limitante.

Modelo de gestión

El modelo de gestión se refiere principalmente a todas las variables de relacionamiento y oferta diferenciadora que se enfocan en fortalecer la relación con el cliente, pasando de ser un simple proveedor de productos a ser un “partner” o socio estratégico.

Se funda sobre una relación de confianza, en la cual es importante contar con un producto y servicio de calidad, asegurando agilidad y cumplimiento a tiempo de lo que el cliente requiere, dando respuesta a sus requerimientos, y agregando valor, ya sea vía previsibilidad y transparencia como ofreciendo proactividad y propuestas de innovación que le permitan adelantarse y diferenciarse en el mercado.

Dado el entorno macroeconómico del mercado argentino, este punto del modelo de gestión será un relevante a considerar como parte de la propuesta de valor a ofrecer al cliente, que otorgue un marco a ambas partes con la mayor previsibilidad y transparencia que permita que los precios acompañen el ritmo de la economía.

2.2.3. Casos de éxito del modelo global de referencia

A continuación se compartirán tres ejemplos de prácticas exitosas que se han apalancado en el modelo global de referencia.

En el primer ejemplo se compartirá el caso de Estados Unidos, con un crecimiento en ventas habilitado por la adopción del modelo de distribución a cliente DSD congelado.

En segundo lugar el caso de China, donde se logra consolidar un margen de utilidad de gestión de doble dígito a través de un modelo de gestión con una oferta proactiva de diferenciación e innovación.

Por último, el caso de España, en donde se logra recuperar la confianza de un cliente y volver a participar en el mercado a partir de un modelo de gestión enfocado en desarrollar una relación de transparencia y protocolos de precio.

2.2.3.1. Estados Unidos: Caso de éxito vía distribución

En el año 2017 la operación trabajaba con sede en Chicago, abasteciendo a 800 restaurantes de la ciudad con un radio de cobertura de 200 millas de distancia. En menos de un año, sobre finales del 2018, la misma planta estaba dando servicio a más de 3300 restaurantes de la región del noreste del país, recorriendo más de 1200 millas para llegar desde el Estado de Maine hasta el Estado de Carolina del Sur.

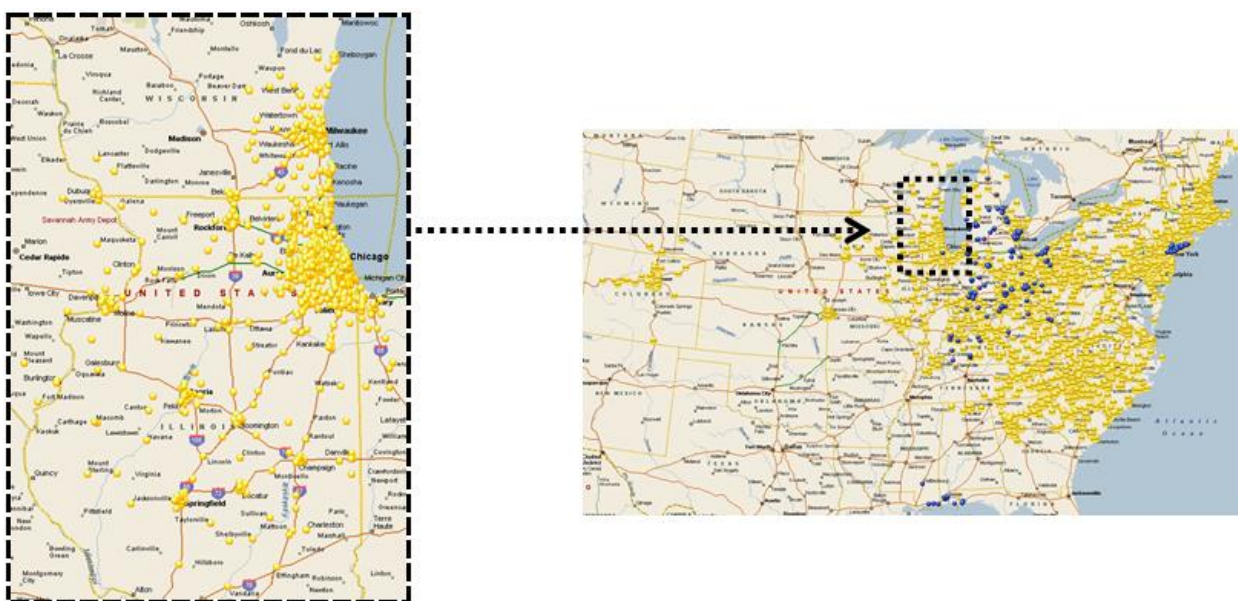


Ilustración 8: Mapa de crecimiento de cobertura
Fuente: Elaboración propia

La clave fue el modelo de distribución a cliente en DSD congelado. Los clientes en su gran mayoría no disponían de los recursos de inversión ni del sitio para ampliar la capacidad de almacenaje de sus cámaras de congelado en tienda.

Ante la oportunidad y necesidad de validar la viabilidad del proyecto de implementación de un modelo de congelado hasta el cliente, se decidió realizar un piloto, en donde la inversión en el almacenamiento de congelado en tienda se realizaría por el proveedor de la bollería, para que el cliente pudiese validar los beneficios del modelo puestos en práctica.

El piloto consideró que el proveedor de panificación colocase un freezer de su propiedad en sitio del restaurante con la capacidad de almacenar el volumen de bollería promedio de 2 semanas. El proveedor era responsable de gestionar las entregas, rotar el inventario y recuperar las bandejas vacías.

Ofrecía al cliente diversas ventajas, entre las cuales se destacaban el contar con inventario de pan en sitio, mitigando el riesgo de quiebre de stock y reduciendo

exponencialmente el desperdicio generado por una orden de compra sobreestimada, además evitaban las complejidades de la recepción de producto en horas punta de atención a público.



Ilustración 9: modelo de freezer en sitio para almacenaje de bollería

El éxito del piloto fue tal, que el cliente aprobó y solicitó la réplica en el resto de la región.

Post implementación, la distribución punta a punta de congelado permitió capturar los siguientes beneficios:

	Antes	Después
Radio cobertura distancia	200 millas	1.200 millas
Cantidad restaurantes	800	3.300
Cantidad de camiones	17 (0,02/restaurante)	38 (0,01/restaurante)
Cantidad de choferes	41 (0,05/restaurante)	78 (0,02/restaurante)
Administración x local	12-16 facturas x mes	2 facturas x mes

Tabla 10: Resumen beneficios de modelo
Fuente: Elaboración propia con base datos interna

El modelo permitió cuadruplicar la cantidad de restaurantes y multiplicar los ingresos, y adicionalmente simplificó la gestión administrativa y capturó beneficios en la logística del promedio del 45% versus el modelo de abasto en fresco.

2.2.3.2. China: Caso de éxito vía innovación

En este segundo ejemplo se puede observar como a partir del desarrollo de un modelo de gestión centrado en las necesidades del cliente y dando soluciones y ofertas de innovación se logra consolidar un resultado de gestión de doble dígito.

En la operación de China, se decide trabajar en conjunto con su principal cliente para desarrollar una propuesta de menú que mejorase la percepción de sus consumidores y su posicionamiento frente a otros competidores del sector de QSR.

Para ello se destinó un equipo de desarrollo de productos para trabajar con el cliente sobre una fórmula mejorada, tanto en sabor como en apariencia. La estrategia del cliente era ofrecer un menú premium de alta calidad y acompañarlo de un relanzamiento de marca en medios, con el objetivo de posicionarse como la mejor cadena del mercado.

Se trabajaron mejoras en la formulación del producto, en la presentación del mismo, se desarrollaron empaques que optimizaban su preservación en óptimas condiciones y se mantuvo un rol de gestión y consultoría continuo junto al cliente, respondiendo con agilidad y proactividad a sus necesidades.

Como resultado se logró lanzar de forma coordinada y a tiempo una campaña de marca que fue denominada “Científico Gourmet”, que llevó no solo a la mejora de la imagen de su marca, sino a que sostuviese su volumen de ventas pero a un precio premium. La oferta de menú fue tan bien percibida por el consumidor que el cliente pudo capturar un precio de venta un 40% mayor al precio antes del upgrade de producto sin deterioro en el volumen de sus transacciones.

Al mismo tiempo, la operación de China, gracias a la diferenciación y el servicio ofrecido al cliente, pudo incrementar en un 80% el precio de realización de sus productos, duplicar el margen de utilidad de gestión vs el producto regular y a la vez consolidar una relación de largo plazo con el cliente como un socio estratégico.

2.2.3.3. España: Caso de éxito vía protocolos y transparencia

En tercer lugar, se comparte como ejemplo del modelo global de referencia, el caso de la operación en España.

La operación proveía a uno de los clientes más relevantes del mercado español desde el año 1980. En el año 2016, por cambios de management e integraciones con el modelo de retail, la operación realiza varios incrementos de precio de forma unilateral, por lo cual en dicho año el cliente le otorga el share mayoritario a un competidor local.

En el año 2018, se decide rectificar la estrategia abordada con el cliente, y se avanza con un plan de recuperación de la cuenta.

Sostenido sobre los pilares del modelo de gestión de referencia se logra recuperar la relación con el cliente, se acuerda un protocolo de precios, en donde las variabes de ajuste son transparentes, previamente acordadas y con previsibilidad para ambas partes. A su vez se inician sesiones de trabajo conjuntas para la búsqueda de eficiencias en producción y distribución, las cuales serían compartidas entre ambas partes.

Esta apertura en los libros era una novedad para la operación, pues en las relaciones con clientes de canales como retail no es una práctica habitual ni necesaria manejar tal nivel de apertura, pero en el segmento de QSR, el cliente percibe y valora esta transparencia, que se traduce a confianza y sostén de una relación de largo plazo.

2.2.4. Resumen general de beneficios de modelo de benchmarking

Se puede concluir que el modelo de referencia tiene tres pilares que a nivel global han sido muy bien percibidos por el cliente del canal de QSR, dando evidencias en el mercado global de que las principales necesidades del cliente han sido satisfechas.

Por otra parte, es un modelo que apuesta a un beneficio de largo plazo, pero que implica un cambio importante tanto en la matriz productiva y como en la logística, requiriendo inversión y cambios en el proceso de toda la cadena de suministro.



Ilustración 10: Resumen de beneficios del modelo de benchmark

2.3. Diagnóstico interno

La filial en Argentina cuenta con una planta de producción que se dedica a la elaboración de productos de bollería para clientes de QSR.

En el presente diagnóstico interno se procederá a describir la situación actual de la misma, abordando su cartera de clientes, capacidad de producción y distribución instaladas, la evaluación de los puestos clave de su cadena de suministro y sus principales actividades, para concluir con un resumen de los resultado en utilidad de gestión obtenidos ^{*9}.

2.3.1. Situación actual en ventas por cliente

La empresa actualmente trabaja con los tres clientes principales del mercado argentino de QSR, y tomando como base sus ventas en pesos actual, la participación de cada uno de los clientes es la que se muestra en el gráfico siguiente:

⁹ A efectos de resguardar confidencialidad de información de la compañía todos los valores que se compartirán servirán como datos de referencia no reales evitando exponer detalles que puedan generarle un perjuicio futuro.

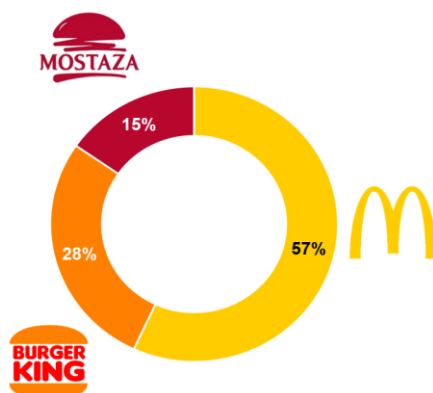


Ilustración 11: Participación en ventas por cliente
Fuente: Elaboración propia

Desglosando el nivel de ventas y volumen entre la región de AMBA y el interior del país, se observa que el posicionamiento actual es el siguiente:

		AMBA	Interior	Total
McDonald's	Ventas (\$ARS Millones)	294	126	420
	Volumen Millones Bollos	66	29	95
	Share (%)	100%	75%	90%
Burger King	Ventas (\$ARS Millones)	187	18	205
	Volumen Millones Bollos	18	2	20
	Share (%)	100%	17%	70%
Mostaza	Ventas (\$ARS Millones)	90	23	113
	Volumen Millones Bollos	13	3	16
	Share (%)	100%	45%	80%
VENTAS TOTAL		571	167	738
VOLUMEN TOTAL		97	34	131

Tabla 11: Apertura de ventas y volumen actual por segmento geográfico
Fuente: Elaboración propia *información de referencia

Dentro de la región AMBA, los 97 millones de bollos vendidos por la operación representan una participación del 100% del share de mercado, es decir que es el único proveedor de bollería para los tres principales clientes del segmento de QSR en este segmento del mercado.

Por otra parte, en el resto del país la situación no es tan ventajosa para la compañía. Las ventas ascienden a 34 millones de bollos, que representan un 59% del share total del mercado.

Esta menor participación en el interior del país explica una participación del 85% sobre el total de mercado a nivel nacional: 131 millones de bollos vendidos sobre un volumen total de 154 millones.

2.3.2. Análisis de capacidad de producción instalada

En la planta de fabricación ubicada en la ciudad de Buenos Aires, existe una línea de bollería operando en dos turnos diarios:

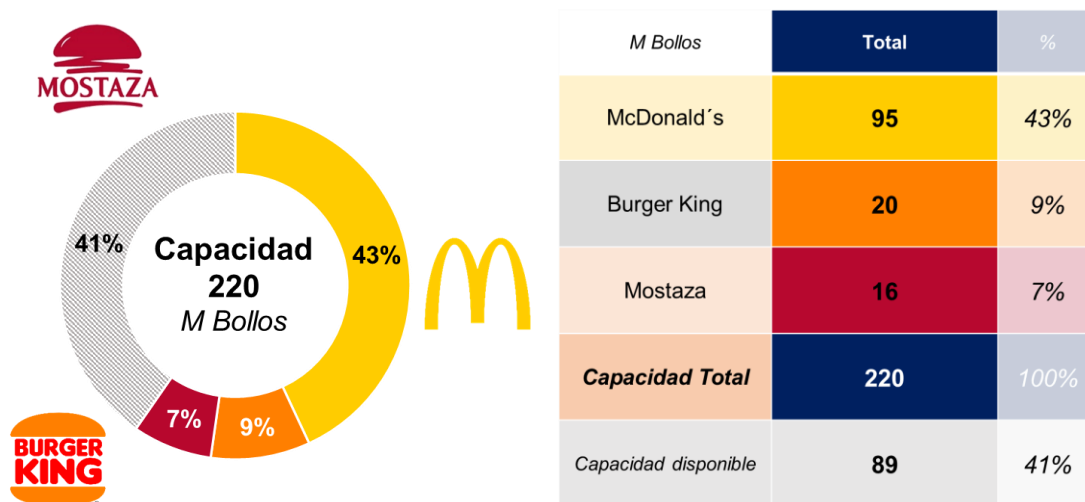


Ilustración 12: Utilización actual de capacidad de producción por cliente
Fuente: Elaboración propia *información de referencia

Actualmente la el 100% de la demanda de producción se abastece en modalidad de producción de pan fresco, pues no cuenta con las instalaciones ni equipamiento para realizar el proceso de congelamiento de la producción.

Adicionalmente, se observa que la producción se ha enfocado en las referencias denominadas “core” o productos del menú base de los clientes. La producción del período en evaluación se ha dividido casi exclusivamente en los 10 bollos que suman las 4 referencias de menú de McDonald's, las 4 de Burger King y las 2 de Mostaza.

En sesiones con el liderazgo del equipo se expone que no existe una disposición activa a desarrollar propuestas de innovación debido a que el nivel de compromiso de volumen de parte del cliente no es el suficiente como para absorber los volúmenes mínimos de corridas de producción con la frecuencia que requiere el modelo fresco y por lo tanto son pocos los desarrollos que pueden superar el impacto en resultados por desperdicios.

Con una capacidad disponible del 41%, podrían producirse hasta 220 millones de bollos al año, lo cual representa un 142% sobre los 154 millones de bollos que conforman el volumen total del mercado del año base.

2.3.3. Análisis de huella de distribución instalada

La huella de distribución actualmente operando pueden diferenciarse primeramente según el segmento geográfico, y luego según el modelo de canal de distribución implementado.

Inicialmente se observa que en la región AMBA el canal de distribución operativo es un 100% detalle entrega directa, en modalidad de producto fresco. Con una participación en venta del 100% en esta región, se visitan de forma directa, sin distribuidores intermediarios, 302 tiendas de restaurantes de los tres clientes un promedio de 4 veces a la semana.

Por otra parte, en el resto del interior del país, existen dos modalidades para dar abasto a las 78 tiendas a las que se suministra.

A 25 tiendas de las 78 tiendas que se atienden en el interior del país se suministran con un canal de distribución directa al cliente en fresco, mientras que las 53 tiendas restantes se abastecen a través de una entrega centralizada a un distribuidor intermediario que visita luego a las tiendas de cada cliente.

En la región del interior del país, el promedio de frecuencia de entregas es de 3 veces a la semana, pues el 100% de la modalidad se da manejando la cartera de productos frescos y por ende con la limitante de la vida útil corta.

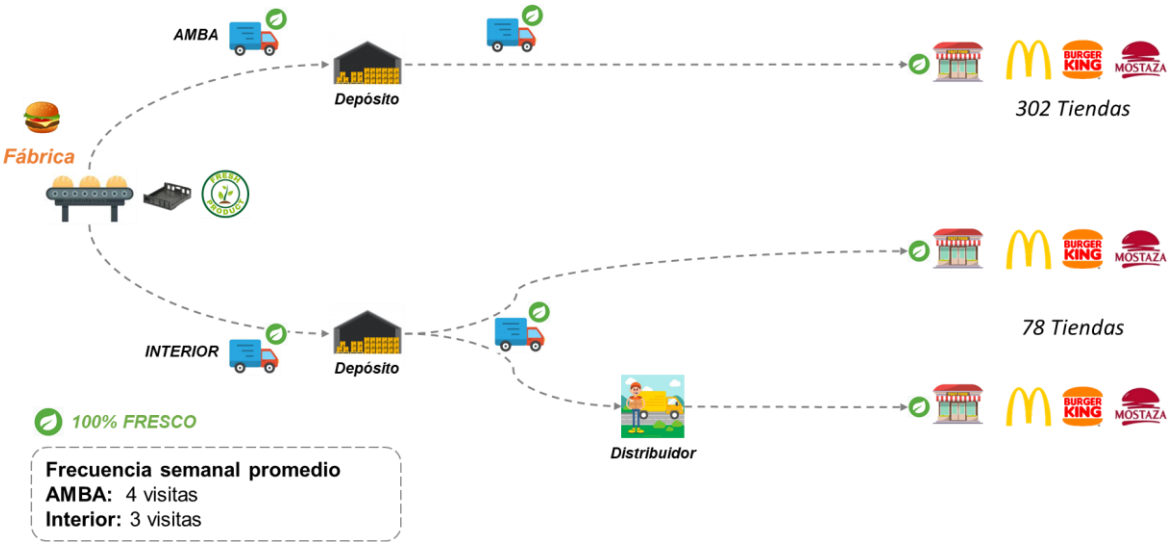


Ilustración 13: Resumen de canales y huella de distribución instalados a nivel nacional
Fuente: Elaboración propia

A efectos de ilustrar la huella de recorrido actual se comparten como ejemplo los extremos norte y sur de la región del interior del país en el gráfico siguiente, en donde

se puede observar de forma gráfica el elevado recorrido y en conclusión costo de distribución asociado a esta modalidad de entrega:



Ilustración 14: Huella de recorrido promedio a extremos norte y sur
 Fuente: Elaboración propia

2.3.4. Análisis de recursos disponibles

A efectos de identificar los puestos que resultan clave a lo largo de la cadena de valor se realiza un estudio de los organigramas y descripciones de puesto de la compañía, destacando como relevantes para este caso de estudio las siguientes posiciones y actividades claves que realizan:

	Actividades clave	Cantidad puestos	Costo anual x puesto (\$ARS)
Operaciones	Masa Ejecución lotes de producción Cambio de moldes	38	\$ 800,000
Calidad	Control de proceso	3	\$ 1,150,000
Seguridad alimentaria	Sanitización e higiene Limpieza por cambios	18	\$ 760,000
Mantenimiento	Correctivo y Preventivo	15	\$ 1,200,000
Despacho	Armado Dollies Pickeo pedidos Carga y descarga	40	\$ 760,000
Chofer	Conducción Entrega a locales Retiro de bandejas	60	\$ 1,050,000
Ventas	Atención y servicio a cliente Toma de pedidos Seguimiento post-venta	4	\$ 950,000
Administración	Contabilidad Conciliación Cobranza Archivo	3	\$ 850,000

Tabla 12: Resumen de puestos y actividades clave disponibles
 Fuente: Elaboración propia * información de referencia

Se identifican 181 cuadros básicos o puestos operando a lo largo de 8 departamentos o funciones, representando un costo anual de \$ ARS 166 millones.

Cabe señalar que dentro de la estructura disponible no se identifica un departamento o posición con funciones de desarrollo de nuevos productos, consecuencia de un enfoque orientado principalmente al cumplimiento operativo de la cadena de suministro.

2.3.5. Evaluación de desempeño y resultados obtenidos

Para la evaluación de desempeño, se toman los últimos 3 años de ejercicio y se puede concluir que el resultado obtenido ha sido un punto de equilibrio a nivel consolidado, pero con resultados menores a la meta en las tres cuentas clave de la operación:

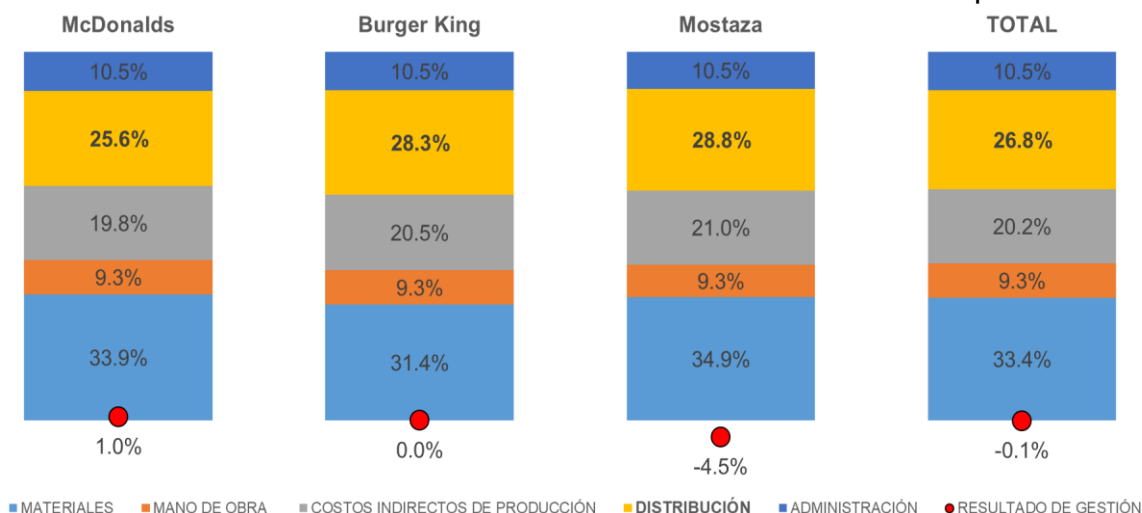


Ilustración 15: Resumen de resultados obtenidos por cliente

Fuente: Elaboración propia * *información de referencia*

En la ilustración anterior se pueden observar los pesos relativos de los principales drivers de costo del estado de resultados de la compañía.

Con un costo ponderado de materiales del 33.4%, seguido por un 9.3% destinado a cubrir el costo de mano de obra directa de fabricación, un 20.2% asignado al costo indirecto de producción, un 26.8% destinado a la distribución a clientes y un 10.5% para gastos de administración, vemos un resultado de gestión que queda levemente por debajo del punto de equilibrio con un -0.1%.

Considerando una meta de utilidad de gestión del 15%, se puede concluir que el performance actual de la compañía no logra satisfacer las necesidades.

3. Síntesis de diagnóstico

Habiéndose finalizado el análisis de diagnóstico interno y externo, estudiado las necesidades del cliente y de sus consumidores, realizado el análisis de la competencia, y estudiado el mercado global de referencia, se concluye que el criterio de segmentación para la determinación de una propuesta de valor adecuada y diseño de la

estrategia será una segmentación geográfica. En línea con ello se determinan los segmentos AMBA e interior.

3.1. Análisis FODA por segmento

	AMBA	INTERIOR
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Participación del 100% de la cuota del mercado - Capacidad de mantener una distribución con entrega de alta frecuencia de pan fresco a restaurantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación mayoritaria - Cumplimiento de estándares de calidad - Capacidad de desarrollo de red de distribución nacional
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Propuestas de innovación (<i>benchmark modelo China</i>) - Desarrollo de protocolos de precio que transmitan transparencia mientras que aseguren obtención de resultados (<i>benchmark modelo España</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Propuestas de innovación (<i>benchmark modelo China</i>) - Amplitud de cobertura geográfica - Desarrollo de protocolos de precio que transmitan transparencia mientras que aseguren obtención de resultados (<i>benchmark modelo España</i>)
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Corridas cortas de producción - Estabilidad y consistencia en desempeño de producto 	<ul style="list-style-type: none"> - Corridas cortas de producción - Estabilidad y consistencia en desempeño de producto - Costo elevado de distribución con alta frecuencia - Competitividad de precio
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso de competidores extranjeros de modelo congelado - Entorno macroeconómico inestable 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso de competidores extranjeros de modelo congelado - Proveedores locales de regiones con menor precio - Entorno macroeconómico inestable

Tabla 13: Análisis FODA por segmento

Fuente: Elaboración propia

En la región AMBA se identifican dos principales fortalezas que representan la principal ventaja competitiva de la empresa en el segmento. Como se pudo observar en el análisis de competidores, estas fortalezas operan a la vez como barrera de ingreso a la amenaza que representan los competidores globales que operan en la región con un modelo de distribución de entrega centralizada en congelado.

Por otra parte, lo que representa una fortaleza a nivel distribución tiene debilidades desde el punto de vista de la producción, pues la producción de producto de corta vida en modalidad fresca implica muchas corridas de producción, lo cual representa mayores ineficiencias en tiempo y recursos y un mayor desgaste en los equipos por la alta frecuencia de cambios y limpiezas.

A su vez, a lo largo del análisis de consumidores del mercado de QSR se identifica la oportunidad en el mercado de ofrecer propuestas de innovación en el menú, que satisfagan tanto necesidades de consumo de productos indulgentes como con tendencias más saludables.

En la etapa de evaluación de capacidad de producción instalada se confirmaba que esta es una oportunidad aún no capturada por el modelo de gestión vigente, debido a que la combinación de alta frecuencia de producción con los bajos volúmenes de un LTO (*“Limited Time Offer”: lanzamiento por tiempo limitado*) se traducen a elevados desperdicios que deteriorarían aún más el resultado de gestión.

Por otra parte, en la región INTERIOR, la fortaleza de contar con una red de distribución a nivel nacional acompañada por el cumplimiento de los estándares de calidad, le ha permitido superar la oferta y capacidades de proveedores locales con precios más competitivos pero, a diferencia de región AMBA, el elevado costo de distribución con una frecuencia de entrega de 3 veces por semana, ha posicionado la oferta con un precio elevado, que le ha impedido capturar la oportunidad de mayor cobertura y llegar a un 100% de participación.

Todo lo anterior enmarcado en la amenaza de un entorno macroeconómico con elevados índices de inflación y devaluación, que requieren un adecuado ejercicio de acompañamiento de costes y ajustes de precio para asegurar que los resultados se mantengan en resguardo.

3.2. Identificación de factores críticos de éxito

A partir del análisis FODA por segmento anteriormente presentado, se identifican los siguientes factores críticos de éxito, que serán considerados para el diseño de la propuesta de valor a efectos de mantener las fortalezas y capturar oportunidades identificadas:



	MANTENER DISTRIBUCION FRESCO A RESTAURANTES EN AMBA
	ASEGURAMIENTO DE ESTÁNDARES DE CALIDAD A NIVEL NACIONAL
	OPTIMIZACIÓN DE COSTO LOGÍSTICO AL INTERIOR PARA COMPETITIVIDAD
	PRESERVAR MÁRGENES DE RESULTADOS EN ENTORNO INFLACIONARIO
	CAPACIDAD DE GENERAR PROPUESTAS DE INNOVACIÓN A NIVEL NACIONAL

Tabla 14: Principales factores críticos de éxito identificados
Fuente: Elaboración propia

Mantener distribución en fresco a restaurantes en AMBA: este primer punto se considera un pilar fundamental del negocio actual. Al observar la participación en el mercado segmentando geográficamente, se identifica que se cuenta con un share del 100% de los restaurantes de la región de AMBA.

Adicionalmente, se observa que la distribución a los mismos se realiza en el canal detalle de entrega directa a tienda, con una frecuencia promedio de 4 visitas por semana.

La implementación de un nuevo modelo implica apoyar al cliente en el desarrollo de la capacidad almacenaje de inventario congelado, lo cual requiere de inversión económica y en tiempos de capacitación a operadores de tiendas para asegurar un adecuado proceso de transición.

Dadas las condiciones de share totalitario en AMBA, el avanzar con el proceso de cambio otorgaría una oportunidad a los principales competidores, que actualmente ofrecen soluciones en congelado y no tienen la capacidad de ofrecer una distribución de fresco competitiva en este segmento.

4. Diseño de la estrategia

Con base en la síntesis de diagnóstico y la identificación de factores críticos de éxito se procede al diseño de una estrategia que captura la siguiente propuesta de valor para el cliente:

(=) Mantener distribución fresco a restaurantes en amba
(-) Incremento costo de mantenimiento de inventario congelado
(+) Optimización costo logístico al interior
(+) Reducción de mermas y riesgo de quiebre de stock en restaurante
(+) Mejora de estándar calidad de productos
(+) Capacidad de generar propuestas de innovación a nivel nacional
(+) Predictibilidad y transparencia en costos

Tabla 15: Resumen de propuesta de valor para el cliente
Fuente: Elaboración propia

Como punto de partida, se determina que el modelo de distribución en la región de AMBA se mantendrá como parte de la propuesta actual.

Tomando como referencia el modelo de distribución de mercado global y la práctica exitosa implementada en Estados Unidos, se ofrecerá al cliente un modelo de distribución en DSD congelado para la región del interior.

Considerando que al igual que en ejemplo compartido de benchmarking, puede existir una resistencia de parte del cliente a realizar la inversión requerida para ampliar la

capacidad de inventario de su cámara de congelado, la propuesta de valor considerará la réplica del modelo implementado en Estados Unidos, considerando dicha inversión como parte de la inversión necesaria para el proyecto.

Teniendo presente los resultados obtenidos por la implementación del modelo global de referencia, será parte de la propuesta de valor la réplica del modelo de gestión implementado en China, enfocado en ofertas de innovación y alto valor agregado.

Por último, teniendo a consideración el entorno macroeconómico del mercado argentino, y capturando los aprendizajes de la práctica exitosa del mercado de España, se considerará como parte de la estrategia la implementación de protocolos de precio, que otorguen transparencia y previsibilidad de costos al cliente.

4.1. Plan de marketing

4.1.1. Selección de segmento objetivo

Por los motivos anteriormente descriptos en la determinación de factores críticos de éxito, se determina que el segmento objetivo del mercado para la implementación del nuevo modelo de suministro será la región interior del país, en donde se deberá considerar una propuesta de valor que ofrezca competitividad en precio, capture eficiencias en distribución que permitan una mayor cobertura y que permitan capturar la oportunidad de desarrollar propuestas de innovación a para oferta a nivel nacional, asegurando que en el nuevo proceso se cuenten con todas las habilitaciones y certificaciones que aseguren el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por los clientes.

A continuación se detallan las principales características del interior, mercado objetivo para la implementación del modelo de distribución en congelado:

	McDonalds	Burger King	Mostaza	Total
Cantidad de restaurantes	66	56	43	165
Volumen total (Millones de bollos)	38	10	7	55
Valor de mercado \$ARS Millones	168	107	52	327

Tabla 16: Resumen de mercado región interior
Fuente: Elaboración propia *valores de referencia no reales

4.1.2. Determinación de portafolio de productos y servicios

La propuesta de portafolio apuntará a satisfacer dos aspectos fundamentales de la propuesta de valor:

- mantener la participación actual en la región AMBA y ampliar la participación en el mercado objetivo;

- generar propuestas de innovación y alta calidad a nivel nacional

Para ello se identifican dos categorías de productos: el producto del portafolio base (core) y, tomando como base el modelo de referencia de China presentado en el capítulo 2.2.3.2, se complementará con una categoría de productos de innovación para propuestas limitadas de tiempo (LTO's).

Para la propuesta de productos core, se determina que se deben mantener las 10 referencias de producto del menú base de los 3 clientes. Considerando la alta participación actual se define mantener la misma lista de precios, apostando por crecimiento en base a diferenciación y servicio.

Considerando que la mayor oportunidad de crecimiento en el mercado objetivo es con los clientes Burger King y Mostaza (share actual del 17% y 45% respectivamente) y teniendo a consideración sus perfiles de posicionamiento y apuestas comerciales a ofrecer productos de alta calidad y diferenciados, es que se les define un cronograma de LTO's trimestral, mientras que para McDonalds se define un plan de menor intensidad.

										
Portafolio (core)										
Precio	4.82	4.43	3.53	8.95	9.38	10.25	9.78	9.60	7.95	4.68
Innovación (LTOs)										
Precio	$9.84 < x < 11.64$				$11.5 < x < 12.55$				$8.93 < x < 9.74$	
Periodo	Semestral				Trimestral				Trimestral	
Plaza	NACIONAL				NACIONAL				NACIONAL	

Tabla 17: Resumen estrategia de marketing
Fuente: Elaboración propia *valores de referencia no reales

Se considera que la diferenciación en el portafolio y la propuesta proactiva de LTO's de alto valor para el cliente permitirá la captura de un precio de realización entre un 10% y un 30% sobre la referencia de mayor valor del portafolio. Adicionalmente, para llevar adelante el mencionado desarrollo de propuestas de LTO's se considerará la incorporación de una nueva posición en el equipo de Desarrollo e Innovación.

Si bien el mercado objetivo definido es la región interior del país, dados los perfiles de clientes y las condiciones del mercado de QSR, el 100% de las propuestas de portafolio se planifican para la plaza a nivel nacional, lo cual es una propuesta de valor bien percibida por los clientes.

Acompañando la propuesta de portafolio, con base en el modelo global de referencia y buscando replicar la buena práctica de la operación de España, se incorpora en la propuesta de valor al cliente un acuerdo de protocolos de precio semiabiertos.

En este documento se comparten de forma transparente las principales variables del costo, se acuerdan entre ambas partes las fuentes de información para determinar las variaciones del costo de insumos, combustible o inflación, y se determinan periodos para la revisión de los mismos. Se considera que dado el entorno del mercado, se hace fundamental tanto para el cliente como para el proveedor llegar al acuerdo mencionado, pues mantiene el enfoque de la relación en la búsqueda de oportunidades de eficiencia y otorga previsibilidad para ambas partes.

4.1.3. Diseño de estrategia de distribución y comercialización

Para la etapa de diseño de la estrategia de distribución y comercialización en el mercado objetivo, se toma como base el modelo global de referencia, y se determina que la alternativa más ajustada a las necesidades es la del modelo de entrega a cliente DSD congelado.

Asumiendo que existirán restricciones de capacidad de inversión de parte del cliente, se tomará como modelo de referencia la práctica implementada con éxito en el mercado de Estados Unidos, con la consideración de una cámara de congelado para cada restaurante del mercado objetivo como parte de la inversión inicial requerida.

Por otra parte, en lo que respecta a la región de AMBA, fue determinado como un factor crítico de éxito el mantener la distribución en fresco a restaurantes.

Apuntando a mantener dicha fortaleza sin afectaciones pero con el objetivo de superar las debilidades y capturar las oportunidades detectadas en el análisis FODA a nivel nacional, es que se define como parte de la estrategia en AMBA, la adopción de un modelo de distribución de un centro regional con DSD fresco.

Tomando a consideración ambas estrategias definidas para cada segmento de mercado, el nuevo plan de distribución y comercialización a nivel nacional puede representarse con el esquema siguiente:

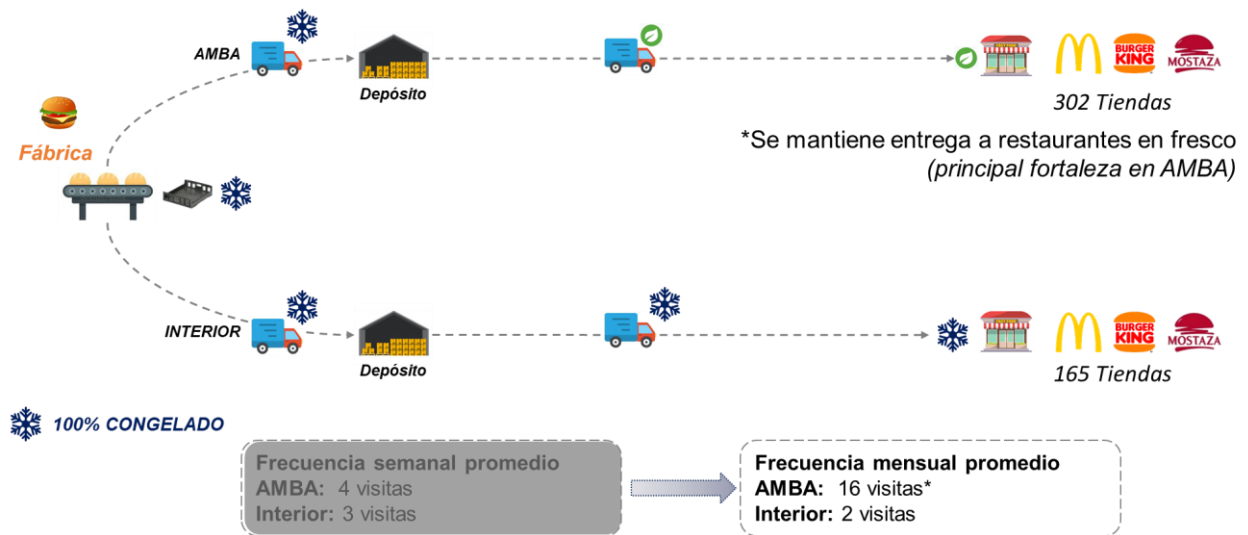


Ilustración 16: Estrategia de distribución a nivel nacional
 Fuente: Elaboración propia

Volviendo a utilizar como ejemplo gráfico la distribución a los extremos norte y sur del interior, partiendo de una situación inicial con una frecuencia de visita promedio de 3 veces por semana, en la nueva estrategia de distribución se realizarían dos visitas cada mes, por lo cual la implementación de esta estrategia de distribución en el mercado objetivo permite capturar un 83% de reducción en el recorrido de la distribución.

- **Distribución en AMBA:** 302 tiendas
 - DSD Fresco
 - Frecuencia semanal promedio: 4 visitas
 - Optimización: 0%
- **Distribución a INTERIOR:** 165 tiendas
 - DSD Congelado
 - Frecuencia mensual promedio 2 visitas
 - **Optimización kms: 83%**
 - Extremo Norte:
 - DSD Fresco: 34,848 kms x mes
 - DSD Congelado: 5,808 kms x mes
 - Extremo Sur:
 - DSD Fresco: 37,560 kms x mes
 - DSD Congelado: 6,260 kms x mes



Ilustración 17: Nueva propuesta de distribución en mercado objetivo
 Fuente: Elaboración propia

Considerando como referencia el modelo implementado en Estados Unidos, para determinar la capacidad de transporte para atender las 165 tiendas del interior, se

toman en consideración los mismos rendimientos de cada recurso para determinar los requerimientos de inversión de equipos de transporte:

	Estados Unidos	Argentina Interior
Radio cobertura distancia	1.200 millas	1.550 kms (963 millas)
Cantidad restaurantes	3.300	167
Cantidad de camiones	38 (0,01/restaurante)	2 (0,01/restaurante)
Cantidad de chóferes	78 (0,02/restaurante)	4 (0,02/restaurante)
Administración x local	2 facturas x mes	2 facturas x mes

Tabla 18: Determinación de requerimiento de inversión y recursos de transporte
Fuente: Elaboración propia

Por último, para determinar los requerimientos de almacenamiento en cada uno de los locales, se procede a realizar estimaciones basadas en el promedio de consumo anual.

Teniendo a consideración las capacidades, cupos y dimensiones de la cadena de suministro propuesta, se concluye que el espacio de almacenamiento requerido para almacenar el volumen quincenal promedio por local es el de un contenedor reefer estándar de 20 pies.

	Interior	
Volumen anual <i>Millones de bollos</i>	55	
Cantidad de restaurantes	165	
Volumen promedio/restaurante	333,333	
Volumen promedio quincenal <i>Unidades de bollos</i>	12,821	52 semanas
Volumen de bandejas quincenal	534	24/bandeja
Volumen Dollies quincenal	11	
<i>Dimensión Dollies</i>	65 x 115 (cms)	
Capacidad contenedor 20pp	12 Dollies	
<i>Dimensión Contenedor 20 pies</i>	2,29 x 5,45 (mts)	

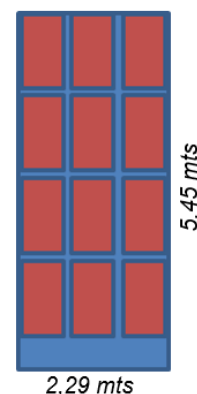


Tabla 19: Determinación de requerimiento de volumen y capacidad de almacenaje de dollies por contenedor
Fuente: Elaboración propia

Un beneficio adicional que representa una de las principales ventajas en la propuesta de valor para los clientes, es que la existencia de inventario de bollería en los restaurantes prácticamente anula sus riesgos de quiebre de stock de producto, y reduce notoriamente los porcentajes de mermas o desperdicios que se ocasionan por la incertidumbre de realizar una orden de compra con una semana de anticipación.

Estos beneficios se dejan fuera del análisis económico porque dichas eficiencias son parte de la captura que se ofrece al cliente, pero sí se mantienen presentes como parte fundamental de la propuesta estratégica.

Observación: En el caso en que en la fase de ejecución resulte inviable la colocación de una cámara de inventario de bollería congelada en sitio, se recomienda volver a evaluar

la viabilidad de proyecto implementando un modelo de distribución de un centro regional con DSD fresco. A efectos de esta evaluación de viabilidad de proyecto, dicho escenario se considera fuera de alcance.

4.2. Plan de operaciones

Con base en el modelo global de referencia, se define una estrategia de producción alineada al modelo de producción de congelado que permita la implementación de “corridas largas” y la captura de los beneficios asociados a las mismas:

- Eficiencias en uso de recursos y activos
- Consistencia de producto
- Mayores estándares de calidad
- Posibilidad de desarrollar ofertas de Innovación y LTO’s, gracias a su vida extendida se pueden atender menores volúmenes de demanda sin generar desperdicios o bajas de producto.

4.2.1. Diseño de nuevos procesos de producción

En el plan de estrategia propuesto para el proceso de producción, el principal cambio se da en las condicionantes para la planeación del plan de producción.

Como fue descrito anteriormente, ante una situación de producción bajo modalidad de fresco se debe realizar un plan de producción para un dar suministro a producto con una vida útil de 6 días, por lo tanto, se debe fabricar cada referencia al menos 2 veces por semana, para asegurar que en las tiendas siempre se cuente con producto sin vencer.

Por otra parte, en una fábrica donde el 100% del producto es de vida larga, se pueden capturar los beneficios de una corrida larga de producción. Dada la nueva estrategia de distribución y comercialización, es viable que se implemente el modelo de producción de referencia global al 100%, y por lo tanto el plan de producción post implementación deberá considerar una vida útil de producto de entre 90 y 120 días, por lo cual podrá apalancarse de la capacidad de mantener stock para capturar los beneficios de la ejecución de corridas largas, compartidos en el capítulo de análisis del modelo de referencia global.

4.2.2. Determinación de puestos y responsabilidades clave

De acuerdo con el análisis de las eficiencias y necesidades de las actividades clave a partir de la nueva estrategia de producción, distribución e innovación definida, se determinan los siguientes cuadros básicos proyectados:

	Actividades clave	Baseline	Proyectado	Reducción
Operaciones	Ejecución lotes de producción Cambio de moldes	38	30	-8
Seguridad alimentaria	Sanitización e higiene Limpieza por cambios	18	10	-8
Mantenimiento	Correctivo y Preventivo	15	10	-5
Despacho	Armado Dollies Pickeo pedidos Carga y descarga	40	30	-10
Chofer	Conducción Entrega a locales Retiro de bandejas	60	40	-20
Ventas	Atención y servicio a cliente Toma de pedidos Seguimiento post-venta	4	3	-1
Administración	Contabilidad Conciliación Cobranza Archivo	3	2	-1
Innovación y desarrollo	Desarrollo de propuestas de innovación	0	1	+1

Tabla 20: Resumen de capturas en redefinición de actividades clave
Fuente: Elaboración propia

Los primeros tres puestos proyectan optimizaciones en tiempos y cuadros básicos requeridos debido a la minimización de volumen de eventos que se genera a partir de la implementación de un modelo de producción 100% congelado. Cuando en la situación inicial en una jornada promedio podían darse entre 5 y 7 eventos de cambios de molde y limpieza, en la situación propuesta se pueden ejecutar corridas largas continuas, con una referencia diaria.

Esta reducción de actividades optimiza los requerimientos de cuadro básico asociado de manera directa, y también indirectamente, pues la disminución de paradas de maquinaria y equipos beneficia al desempeño de los mismos, y con productos de vida larga se pueden coordinar de forma anticipada los mantenimientos preventivos, lo cual también aporta a la disminución de desgaste de maquinaria. Ambos factores explican la reducción de necesidad de mantenimiento correctivo y por ende implican una optimización de cuadros básicos.

Las optimizaciones en las posiciones de despacho, chofer conductor, ventas y administración, están directamente asociadas a la estrategia de distribución y comercialización definida para el mercado objetivo del interior.

Una disminución del 83% en la frecuencia de entrega, implica la misma proporción de reducción en la cantidad de pedidos, cantidad de descargas de bandejas y documentación para la administración, registro y gestión de cobranza.

Por dicho motivo, también se reducen los eventos en las actividades clave, que justifican las reducciones de cuadros básicos proyectadas.

En último lugar, alineado a la estrategia de marketing definida, se incorpora a la estructura una posición al departamento de Desarrollo e Innovación de productos, para llevar adelante la estrategia enfocada en otorgar propuestas innovación.

4.2.3. Identificación de instalaciones y equipos necesarios

Los principales requerimientos de inversión en instalaciones y equipamiento identificados son los siguientes:

- Proceso de congelado de producto en planta
- Capacidad de almacenamiento de producto congelado en planta
- Flotilla de reparto congelado para región interior
- Capacidad de almacenaje en restaurantes de región interior

En los planos a continuación se visualiza un layout de los requerimientos de instalación de equipos para incorporar el proceso de congelado y las ampliaciones en planta para almacenamiento del inventario en una cámara de 357mts², ampliable en una segunda etapa otros 335mts² adicionales (no considerados en la inversión requerida actual).

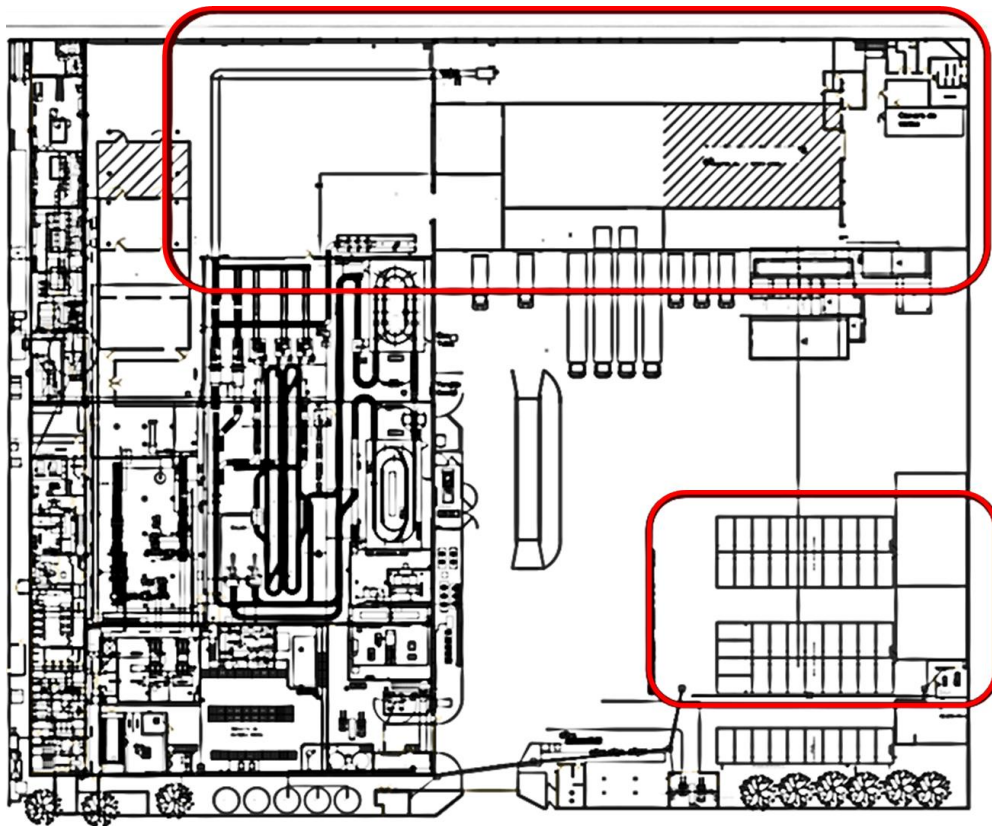


Ilustración 18: Planos de ampliación de instalaciones requeridos
Fuente: Elaboración propia

Respecto de los siguientes dos puntos identificados, en línea con el análisis efectuado en la definición de estrategia de distribución y comercialización, se determina una necesidad de inversión en:

- Flotilla: 2 semis con cámara de congelado (-20°C)
- Capacidad de almacenaje en restaurantes: 165 reefers de 20 pies (-20°C)

5. Plan económico

5.1. Determinación de ingresos operativos proyectados

Se proyecta que a partir de la estrategia diseñada, con una propuesta de valor centrada en satisfacer las necesidades del cliente a nivel nacional, se logrará replicar la participación del 100% en la región AMBA en el mercado objetivo del interior, alcanzando un market share del 100% a nivel nacional.

Para la determinación de los ingresos incrementales para los productos de innovación o LTO's, se consideró un volumen incremental del 5% para cada mes de vigencia de la campaña. Considerando que el cronograma propuesto para McDonalds sería de una campaña cada semestre, mientras que para Burger King y Mostaza era una campaña trimestral, se proyecta un 5% incremental en la venta de 2 y 4 meses al año respectivamente.

		AMBA	Interior	Total
McDonald's	Ventas (SARS Millones)	294	168	462
	Innovación (SARS)	6	3	9
	Volumen M Bollos	67	38	105
Burger King	Ventas (SARS Millones)	184	105	290
	Innovación (SARS)	8	4	12
	Volumen M Bollos	19	11	30
Mostaza	Ventas (SARS Millones)	89	51	140
	Innovación (SARS)	2	1	3
	Volumen M Bollos	13	8	21

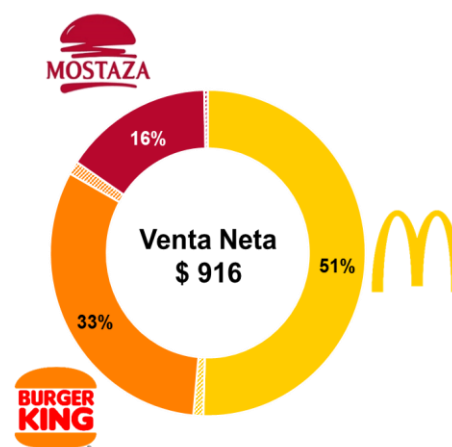


Ilustración 19: Proyección de participación en ventas para el año 1

Fuente: Elaboración propia *valores de referencia

A partir de las ventas proyectadas para el año 1 y de las mismas tasas de crecimiento de mercado utilizadas en el proceso de diagnóstico, se determinan los siguientes ingresos operativos:

VOLUMEN		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Millones de bollos	McDonalds	95.44	96.97	98.52	100.10	101.70
	Burger King	26.49	26.92	27.35	27.79	28.23
	Mostaza	18.53	18.82	19.12	19.43	19.74
	LTOs	1.99	2.02	2.05	2.08	2.12
	Total	142.45	144.73	147.04	149.40	151.79

VALOR		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SARS Millones	McDonalds	\$ 462.19	\$ 415.97	\$ 436.36	\$ 457.74	\$ 480.17
	Burger King	\$ 289.72	\$ 260.75	\$ 273.53	\$ 286.93	\$ 300.99
	Mostaza	\$ 139.54	\$ 125.59	\$ 131.74	\$ 138.20	\$ 144.97
	LTOs	\$ 24.75	\$ 22.28	\$ 23.37	\$ 24.51	\$ 25.71
	Total	\$ 916.21	\$ 824.59	\$ 864.99	\$ 907.38	\$ 951.84

Tabla 21: Determinación y proyección de ingresos operativos
Fuente: Elaboración propia

5.2. Determinación de costes operativos de nuevo modelo

A efectos de determinar los costes y gastos operativos del nuevo modelo, se procede a analizar cada tipo de gasto y rubro que componen el estado de resultados.

En primer lugar se cuantifica el impacto en el rubro de costos laborales.

Se refleja en una necesidad de 99 cuadros básicos para los puestos y actividades clave, que se traducen a una disminución en costo anual promedio de \$ARS 76 millones.

	Costo anual x puesto (\$ARS)	Cantidad puestos	Total (\$ARS)	Reducción	Variación anual (\$ARS)
Operaciones	\$ 800,000	30	\$ 24,000,000	-8	\$ -6,400,000
Calidad	\$ 1,150,000	3	\$ 3,450,000	0	\$ -
Seguridad alimentaria	\$ 760,000	10	\$ 7,600,000	-8	\$ -6,080,000
Mantenimiento	\$ 1,200,000	10	\$ 12,000,000	-5	\$ -6,000,000
Despacho	\$ 760,000	20	\$ 15,200,000	-20	\$ -15,200,000
Chofer	\$ 1,050,000	20	\$ 21,000,000	-40	\$ -42,000,000
Ventas	\$ 950,000	3	\$ 2,850,000	-1	\$ -950,000
Administración	\$ 850,000	2	\$ 1,700,000	-1	\$ -850,000
Innovación y desarrollo	\$ 1,320,000	1	\$ 1,320,000	1	\$ 1,320,000
		99	\$ 89,120,000	-82	\$ -76,160,000

Tabla 22: Determinación de costos operativos de cuadro básico proyectado
Fuente: Elaboración propia *valores de referencia

Por otra parte, la desvinculación de cuadros básicos en la normativa Argentina implica el abono de una indemnización por despido que puede ser el doble a la indemnización normal por despido. A tales efectos, para poder capturar la eficiencia de una reducción de cuadros básicos, se requiere ejecutar el pago de indemnizaciones, considerado como un gasto de única vez.

	One Shot (\$ARS)
Operaciones	\$ 19,194,336
Calidad	\$ -
Seguridad alimentaria	\$ 18,274,176
Mantenimiento	\$ 18,040,500
Despacho	\$ 45,685,440
Chofer	\$ 127,219,680
Ventas	\$ 2,736,004
Administración	\$ 2,487,276
	\$ 233,637,412

Tabla 23: Cuantificación de gastos por indemnización de única vez
Fuente: Elaboración propia *valores de referencia

En segundo lugar, se consideran en el estado de resultados los incrementos de las variables de costos energéticos asociados a la producción, almacenaje y distribución en modalidad congelada.

Considerando un consumo promedio de 85kw/h en el inventario de una cámara de 357mts², a un costo promedio de \$ARS 3.500 por cada kW/h/mes se incrementa el costo de CIP en \$ARS 3,6 millones.

Adicionalmente, el costo en combustible, considera la disminución de un 83% de los kilómetros recorridos en las frecuencias a la región del interior, con un consumo promedio de 8km/litro, y luego se incrementa el costo energético de las nuevas frecuencias en modelo congelado, estimando un rendimiento promedio de 4.5km/litro.

El rubro de materias primas o materiales, se proyecta como un insumo 100% directo y variable de las ventas, mientras que la mano de obra se proyecta con un turno adicional a partir del año 2.

Finalmente se considera que el resto de las variables del estado de resultados tienen un comportamiento de costos fijos.

\$ARS Millones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTA NETA TOTAL	865	907	952	998	1047
MATERIALES	287	301	316	332	348
MANO DE OBRA	62	96	96	96	96
COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN	135	138	140	143	146
DISTRIBUCIÓN	132	138	145	152	160
ADMINISTRACIÓN	75	76	78	79	81
RESULTADO DE GESTIÓN	173	157	176	195	216
Margen de gestión	20%	17%	18%	20%	21%

Tabla 24: Proyección de estado de resultados en valores constantes
Fuente: Elaboración propia *valores de referencia

Posteriormente, se procede a realizar la asignación y apertura del estado de resultados proyectado por cliente, para validar que sí se cumple con el margen de utilidad de gestión del 15% establecido como objetivo:

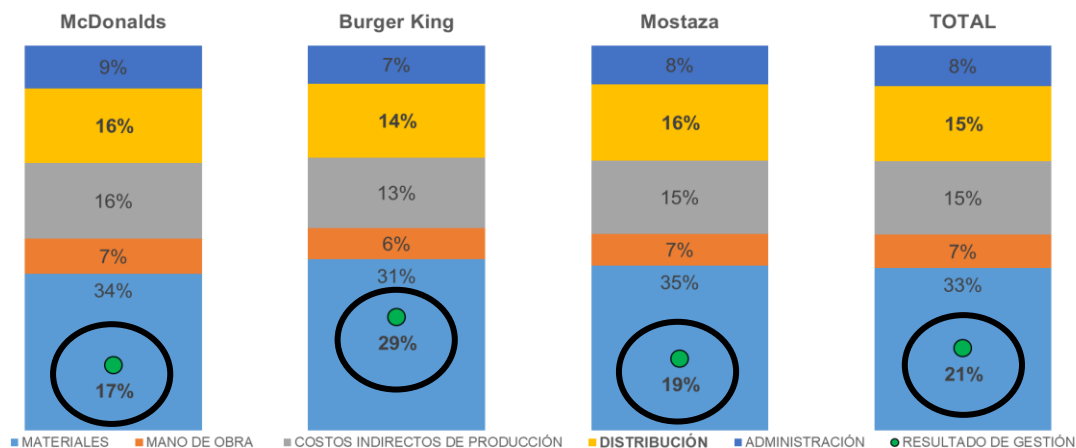


Ilustración 20: Proyección de márgenes de resultados operativos del nuevo modelo.
Fuente: Elaboración propia *valores de referencia

5.3. Cuantificación de inversión requerida

Considerando la regulación respecto de la importación de maquinarias del exterior, y apuntando al amparo del beneficio de exención de pago de derechos de importación identificado en el proceso de análisis del entorno legal y regulatorio, es que se determina que un 25% de la inversión requerida en este proyecto será adquirida a productores locales.

Para la implementación de la estrategia definida se identificaron necesidades de inversión que habiliten los siguientes requerimientos:

- Proceso de congelado de producto en planta
- Capacidad de almacenamiento de producto congelado en planta
- Flotilla de reparto congelado para región interior
- Capacidad de almacenaje en restaurantes de región interior

Apoiado con un equipo de ingeniería especializado, se determina que la inversión requerida para poder avanzar con la implementación del modelo asciende a USD 9.12 millones, compuestos según detalle siguiente:

Concepto	Inversión estimada (USD Millones)	Inversión estimada (\$ARS Millones)
Sala de maquinas	2.25	206.55
Cámara de frío -20°C	1.50	137.70
Antecámara (entre 0° y 5°C)	0.15	13.77
Dock de carga (entre 0° y 5°)	0.25	22.95
Modificaciones edilicias (ampliación)	1.50	137.70
Ampliación servicios e instalaciones (grupo electrógeno)	0.86	78.58
Boleadora refrigerado	0.10	9.18
Enfriador de moldes	0.39	35.80
Tanque de refrigeración + recirculación	0.18	16.07
Reefers congelado 20 pies (-20°C) x 165	1.65	151.47
Flota Semis con camara x2	0.30	27.54
Inversión total	9.12	837.31

* Tipo de cambio: \$ARS 92

Tabla 25: Detalle de cuantificación de inversión requerida
Fuente: Elaboración propia *valores de referencia

5.4. Evaluación de viabilidad económica e indicadores financieros

Para la evaluación de viabilidad económica del proyecto se procede primero a determinar el flujo de fondos marginal generado a partir de la diferencia entre la situación actual y la situación proyectada a partir del nuevo modelo.

SITUACIÓN ACTUAL						
	<i>Inicial</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Pesos Argentinos (Constantes)</i>						
Ingresos	-	697	731	767	805	844
Depreciación (Fiscal)	-	-	-	-	-	-
Costos y Gastos	-	710	734	760	788	816
Costo de Ventas	-	447	461	476	491	508
PUSH	-	187	196	206	216	227
Admon y Generales	-	76	77	79	80	82
Utilidad de Operación	-	(12)	(3)	7	17	28
Impuestos (35%)	-	(4)	(1)	2	6	10
Utilidad Neta	-	(8)	(2)	4	11	18
Depreciación	-	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-
Flujo de Efectivo	-	(8)	(2)	4	11	18

SITUACIÓN PROPUESTA						
	<i>Inicial</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Pesos Argentinos (Constantes)</i>						
Ingresos	-	865	907	952	998	1,047
Depreciación (Fiscal)	-	-	67	67	67	67
Costos y Gastos	234	692	750	776	803	831
Costo de Ventas	-	485	536	553	571	591
PUSH	-	132	138	145	152	160
Admon y Generales	-	75	76	78	79	81
Utilidad de Operación	(234)	173	90	109	128	149
Impuestos (35%)	(82)	61	32	38	45	52
Utilidad Neta	(152)	113	59	71	83	97
Depreciación	-	-	67	67	67	67
Inv. Inicial y Subsecuente	837	-	-	-	-	-
Flujo de Efectivo	(989)	113	125	138	150	164

MARGINAL						
	<i>Inicial</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Pesos Argentinos (Constantes)</i>						
Ingresos	-	168	176	185	194	203
Depreciación (Fiscal)	-	-	67	67	67	67
Costos y Gastos	234	(18)	16	16	15	15
Costo de Ventas	-	38	75	77	80	83
PUSH	-	(55)	(58)	(61)	(64)	(67)
Admon y Generales	-	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Utilidad de Operación	(234)	186	93	102	111	121
Impuestos (35%)	(82)	65	33	36	39	42
Utilidad Neta	(152)	121	60	66	72	79
Depreciación	-	-	67	67	67	67
Inv. Inicial y Subsecuente	837	-	-	-	-	-
Flujo de Efectivo	(989)	121	127	133	139	146

Tabla 26: Determinación de flujo de efectivo marginal
Fuente: Elaboración propia

A partir del flujo determinado, y considerando una tasa de descuento en términos reales del 14% (tasa de descuento sin considerar efectos de inflación), se puede realizar el análisis del Valor Presente Neto, TIR y Tiempo de Recuperación:

Ingresos y Gastos	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	-	167,713,547.306	175,931,511.124	184,552,155.169	193,595,210.772	203,081,376.100
- Depreciación	-	-	66,984,624.000	66,984,624.000	66,984,624.000	66,984,624.000
- Costos y Gastos	233,637,411.600	(18,170,879.315)	15,881,827	15,634,786	15,375,639.105	15,103,794.530
= Utilidad o pérdida de Operación	(233,637,411.600)	185,884,426.621	93,065,060.243	101,932,745.662	111,234,947.667	120,992,957.570
- Impuestos	(81,773,094.060)	65,059,549.317	32,572,771.085	35,676,460.982	38,932,231.683	42,347,535.150
= Utilidad Neta	(151,864,317.540)	120,824,877.303	60,492,289.158	66,256,284.680	72,302,715.984	78,645,422.421
+ Depreciación	-	-	66,984,624.000	66,984,624.000	66,984,624.000	66,984,624.000
- Inv. Inicial e Inv. por Crecimiento	837,307,800.000	-	-	-	-	-
Flujo de Efectivo Corriente	(989,172,117.540)	120,824,877	127,476,913	133,240,909	139,287,340	145,630,046
Flujo de Efectivo Constante al año 0	(989,172,117.540)	120,824,877	127,476,913	133,240,909	139,287,340	145,630,046
EBITDA	(233,637,411.600)	185,884,426.621	160,049,684.243	168,917,369.662	178,219,571.667	187,977,581.570
Flujo de Efectivo en Valor Presente	(989,172,117.540)	105,986,734.477	98,089,345.304	89,933,818.152	82,469,286.892	75,635,682.700
Flujo de Efectivo en VP. Acumulado	(989,172,117.540)	(883,185,383.063)	(785,096,037.759)	(695,162,219.607)	(612,692,932.715)	(537,057,250.015)

Resultado a 5 años (Flujos Constantes)

Resultados

Valor Presente Neto de los Flujos 5 Años	(537,057,250.02)	100%	TIR	-11.6%
--	------------------	------	-----	--------

Tiempo de Recuperación en VP	> 5	Años
------------------------------	-----	------

Tabla 27: Cálculo de Valor Presente Neto y TIR del flujo marginal

Fuente: Elaboración propia

Habiendo concluído el análisis de viabilidad económica se comparte en el esquema siguiente un resumen de las principales variables consideradas y de los resultados obtenidos:

Resultados

Pesos Argentinos

Premisas

Tasa de descuento	14.0%
Tasa de impuestos	35%

Inversión total

Inversión	837,307,800
Gastos	233,637,412

Tipo de cambio:	92.0
-----------------	------

	VPN Actual	VPN Propuesta	VPN Marginal	TIR	TR (años)
A 5 años	10,452,719.5	(526,604,531)	(537,057,250)	-11.6%	>5

Tabla 28: Resumen y resultados obtenidos en evaluación de viabilidad económica

Fuente: Elaboración propia

5.5. Análisis de sensibilidad

Considerando que los objetivos planteados consideraban que la determinación de factibilidad de inversión se realizase evaluando la obtención de un VAN positivo, una TIR mayor al 14% y un plazo de repago menor a 5 años, se procede a realizar el análisis de sensibilidad en torno al VAN y el Tiempo de Recuperación (TR) en años:

VAN		Volumen Mercado					115	
		+10%	+10%	0%	-10%	-10%		
		190	172	157	142	128		
Precio promedio	+10%	7.3	747	439	159	(96)	(350)	(579)
	+10%	6.7	439	159	(96)	(327)	(558)	(766)
	0%	6.1	159	(96)	(327)	(537)	(747)	(937)
	-10%	5.5	(121)	(350)	(558)	(747)	(937)	(1,107)
	-10%	4.9	(373)	(579)	(766)	(937)	(1,107)	(1,260)

TR (Años)		Volumen Mercado					115	
		+10%	+10%	0%	-10%	-10%		
		190	172	157	142	128		
Precio promedio	+10%	8.1	3	3	4	4	> 5	> 5
	+10%	7.3	3	3	4	> 5	> 5	> 5
	+10%	6.7	3	4	> 5	> 5	> 5	> 5
	0%	6.1	4	> 5	> 5	> 5	> 5	> 5
	-10%	5.5	> 5	> 5	> 5	> 5	> 5	> 5
	-10%	4.9	> 5	> 5	> 5	> 5	> 5	> 5

Volumen Mercado	142,448,324	178,835,109	142,448,324	178,844,421
Precio promedio	7.6	6.1	6.1	6.1
VAN	0	0	-537	137
TIR	14%	14%	-12%	14%
TR (Años)	5	> 5	> 5	5.0

Tabla 29: Análisis de sensibilidad de VAN y Tiempo de Recuperación
Fuente: Elaboración propia

Para lograr un VAN positivo y un periodo de repago menor a 5 años:

- El volumen debe alcanzar al menos los 178.85 millones (+25%) manteniendo el precio de realización base de \$ARS 6.1
- Alcanzar un nivel de precio de realización de \$ARS 7,6 (+24,5%) manteniendo el volumen base

6. Conclusiones y recomendaciones

Se pueden resumir los objetivos planteados en el proyecto en los puntos listados a continuación:

1. **Estratégico:** Determinar la factibilidad estratégica, técnica y económica de la adopción del modelo de abasto de bollería congelada utilizado en el mercado mundial a los principales clientes del segmento de restaurantes de comida rápida en Argentina, obteniendo una utilidad de gestión de al menos 15% en un plazo de 2 años.
2. **Específico:** Diagnosticar el punto de partida midiendo la situación actual de variables relevantes como la participación en el segmento, la identificación de los principales clientes, el portafolio de oferta vigente, el tamaño del mercado y el posicionamiento frente al entorno competitivo.
3. **Específico:** Elaborar una estrategia con visión de cadena de suministro que permita desarrollar una propuesta de valor para el cliente a partir de la captura de optimizaciones y crecimiento, apalancado sobre el modelo de congelado, mediante decisiones tácticas de producto, precio, plaza y promoción.
4. **Específico:** Determinar la factibilidad de la inversión apuntando a obtener un VAN positivo, una TIR mayor al 14% y un plazo de repago menor a 5 años.

Se puede concluir que el objetivo estratégico detallado en el punto número 1 se alcanza satisfactoriamente a través de la estrategia desarrollada, ya que se logra, vía apalancamiento en un modelo global de referencia, la optimización y el crecimiento que permiten obtener de forma sostenida un resultado de gestión con un margen superior al 15% en un plazo menor a 2 años (*Referencia: Tabla 24 e Ilustración 20*).

Adicionalmente, se logra efectuar un diagnóstico de punto de partida e identificación del entorno, que permite identificar dos segmentos en el mercado fundamentales para la determinación de la estrategia en el territorio nacional que, apalancada en un modelo de cadena de suministro de congelado permiten desarrollar una propuesta de valor para el cliente que posibilita la captura del 59% de cuota del segmento de interior. Por lo tanto se concluye que los objetivos específicos de los numerales 2 y 3 también se han alcanzado satisfactoriamente.

Por último, respecto del objetivo del punto número 4, se concluye que la inversión de U\$S 9,1 millones más los gastos de única vez de U\$S 2,6 millones, ambos necesarios para poder llevar adelante el proyecto, no cumplen con los requisitos establecidos para aprobar la viabilidad del proyecto, siendo que no se alcanzan los resultados esperados en VAN, TIR ni plazo de repago.

Consecuentemente se recomienda:

- No ejecutar la inversión requerida en las condiciones de borde propuestas hasta que su periodo de repago se reduzca a un plazo menor a 5 años establecidos por los accionistas.

- Reevaluar la inversión considerando una nueva condición de borde, ampliando el territorio de análisis y considerar ingresos incrementales por exportaciones a las franquicias de las cadenas en el resto de la región.
- Evaluar ejecución una estrategia intermedia que permita capturar únicamente beneficios de congelado en distribución al interior:
 - Sustituir la inversión en capacidad de congelado propia incorporando un partner logístico que realice el servicio de congelamiento del producto destinado a la región del interior del país.
 - Considerar mayor impacto en estado de resultados, por incremento de costos operativos, pero sin necesidad de inversión inicial en planta productiva. Sí se debería mantener la inversión en capacidad de transporte congelado.

7. Bibliografía

1. BIMBOQSR. Historia de Bimbo QSR/About us. [en línea] <<http://www.bimboqsr.com/about>> [consulta: 09 de septiembre de 2020]
2. BIMBOQSR. Modelo de distribución Bimbo QSR/Our distribution. [en línea] <<http://www.bimboqsr.com/globaldistribution>> [consulta: 09 de septiembre de 2020]
3. BEST, Roger. Marketing Estratégico. 4ta ed. Madrid, Pearson, 2007. 67p.
4. GLOBALDATA. Databases and surveys results [en línea] <<https://foodservice.globaldata.com/Analysis?location=100004&reporttype=10013>>
5. BALCARCE. Historia, trayectoria y actualidad de empresa Balcarce [en línea] <<http://www.panbasa.com.ar/empresa.php>>
6. PAGNIFIQUE. Nuestra historia [en línea] <<http://www.pagnifique.com/uy/nuestra-historia>>
7. ARYZTA. Memoria anual [en línea] <<https://www.aryzta.com/wp-content/uploads/2020/10/Report.pdf>>
8. EUROPASTRY. Memoria anual [en línea] <https://www.europastry.com/pdf/memorias/2019/es/memoria_2019_es.pdf>
9. GLOBALDATA. Argentina/Macroeconomic data. [en línea] <https://foodservice.globaldata.com/geography/marketdata/100014/macroeconomic_data> [consulta: 04 de noviembre de 2020]
10. ANMAT. Guía de trámites y servicios del Ministerio de Salud de la Presidencia de la Nación Argentina [en línea] <http://www.anmat.gov.ar/webanmat/formularios/guia_alimentos.asp> [consulta: 06 de enero de 2021]
11. MDP. Descuentos de importación en proyectos de inversión [en línea] <<https://www.argentina.gob.ar/obtener-descuentos-en-la-importacion-de-bienes-integrantes-de-grandes-proyectos-de-inversion>> [consulta: 06 de enero de 2021]

8. Anexos

ANEXO 1: Tamaño de mercado y participación de principales cadenas GLOBALDATA_2020. Database foodservice transactions.

Report Name: Unsaved Report
 Description: No Description
 Created on: 02-Apr-2021 19:37:29
 Cubes: Foodservice: Owner by Channel
 Date Exported: 02-Apr-2021 19:37:29
 Filters Used: Channel Sector includes Profit Operator
 Outlet Type2 includes Quick Service Restaurant & Fast Food
 Country includes Argentina

Trademark Brand	Year							
	2016				2017			
	Transactions (Million)	Outlets	Value M USD using Last Years Rate	Value M LCU (OSP)	Transactions (Million)	Outlets	Value M USD using Last Years Rate	Value M LCU (OSP)
Total	383.23	5,900.00	842.74	40,294.80	369.77	5,959.00	894.08	42,749.33
Others	195.60	4,405.00	388.10	18,556.46	157.50	4,454.00	268.85	12,854.90
McDonald's	62.32	224.00	166.68	7,969.59	72.39	222.00	253.05	12,099.22
Burger King	24.83	90.00	48.03	2,296.27	35.09	107.00	88.02	4,208.48
Mostaza	15.68	68.00	25.12	1,201.20	22.66	80.00	48.71	2,328.82
Subway	19.04	201.00	57.18	2,734.16	16.43	183.00	55.37	2,647.33
Betos	6.53	80.00	12.12	579.33	8.94	87.00	21.63	1,034.00
Fábrica de Pizzas	6.35	89.00	19.23	919.36	6.07	90.00	20.68	988.71
Lo de Jacinto empanadas	8.56	63.00	12.47	596.20	8.11	64.00	13.42	641.69
Las Medialunas del abuelo	3.10	49.00	8.26	394.87	3.06	50.00	9.13	436.74
Ugl's	3.02	50.00	9.14	437.23	2.84	50.00	9.72	464.99
La Continental	2.68	38.00	8.74	417.89	2.59	39.00	9.50	454.41
Lo de Carritos	2.80	32.00	8.56	409.11	2.72	33.00	9.38	448.67
El Noble	3.76	47.00	7.02	335.64	3.61	48.00	7.60	363.18
KFC	1.23	4.00	2.41	115.19	2.09	6.00	5.37	256.92
La Fábrica	1.94	39.00	5.41	258.56	1.97	41.00	6.22	297.42
El Hornito Santiagueño	3.07	47.00	5.71	272.90	2.87	47.00	6.05	289.12
La Brioché Doree	1.73	28.00	5.26	251.30	1.81	31.00	6.19	295.89
Almacén de Pizzas	1.97	25.00	6.02	287.65	1.85	25.00	6.40	305.91
Pizza Pronta Delivery	1.74	29.00	5.33	254.81	1.64	29.00	5.67	270.99
Monita Empanadas	3.99	77.00	7.01	335.30	3.12	64.00	6.18	295.27
Piacere	2.17	36.00	6.52	311.55	1.93	34.00	6.54	312.92
Chisap	.72	13.00	2.64	126.08	.63	12.00	2.58	123.30
Pizza Vegana	1.96	17.00	3.87	185.07	1.94	18.00	4.34	207.61
Romario	1.14	12.00	3.37	161.09	.90	10.00	2.99	142.76
Solo Empanadas	.88	14.00	2.65	126.89	.77	13.00	2.62	125.31
Strega	.71	10.00	1.93	92.20	.74	11.00	2.25	107.45
Faricci	1.65	31.00	2.59	123.88	1.33	27.00	2.36	113.07
Sushiworld	.53	11.00	1.68	80.40	.56	11.00	1.98	94.82
Abuela Goye	.43	8.00	1.78	85.13	.45	9.00	2.12	101.47
Tercera Docena	1.15	24.00	1.81	86.53	1.15	22.00	2.05	97.83
Pizza Cero	.24	5.00	1.33	63.79	.24	5.00	1.49	71.32
Delicity	.53	11.00	1.12	53.39	.52	11.00	1.25	59.95
Kansas Grill & Bar	.20	4.00	1.13	53.89	.19	4.00	1.21	57.67
Wendy's	.21	4.00	.52	24.80	.35	7.00	1.00	47.72
Trak	.21	4.00	.54	25.66	.19	5.00	.55	26.35
La Caballería	.21	4.00	.62	29.86	.19	4.00	.66	31.59
Che Sushi	.05	1.00	.16	7.68	.05	1.00	.17	8.17
Pizza Free	.05	1.00	.15	6.98	.05	1.00	.17	8.23
Ave Caesar	.05	1.00	.13	6.43	.05	1.00	.15	6.98
La Torteria	.05	1.00	.12	5.89	.05	1.00	.13	6.43
Aroma Cafe	.05	1.00	.11	5.41	.05	1.00	.13	6.08
Locos x el futbol	.05	1.00	.11	5.38	.05	1.00	.12	5.52
Pizza Zapi	.05	1.00	.08	3.79	.05	1.00	.09	4.14

Trademark Brand	Year							
	2018				2019			
	Transactions (Million)	Outlets	Value M USD using Last Years Rate	Value M LCU (OSP)	Transactions (Million)	Outlets	Value M USD using Last Years Rate	Value M LCU (OSP)
Total	342.50	6,016.00	947.64	45,310.55	280.91	6,035.00	1,001.90	47,904.86
Others	153.12	4,552.00	243.28	11,632.08	119.73	4,557.00	178.56	8,537.70
McDonald's	66.49	222.00	302.11	14,445.03	60.03	223.00	374.81	17,921.22
Burger King	31.97	112.00	103.59	4,953.26	27.95	120.00	127.37	6,090.18
Mostaza	21.64	110.00	62.12	2,970.20	17.55	122.00	73.61	3,519.64
Subway	10.52	131.00	42.11	2,013.62	7.50	115.00	38.76	1,853.10
Betos	8.03	75.00	25.28	1,208.83	6.49	82.00	29.91	1,430.31
Fábrica de Pizzas	4.92	82.00	20.02	957.13	4.05	84.00	21.50	1,027.85
Lo de Jacinto empanadas	7.34	65.00	14.46	691.42	6.66	73.00	17.03	814.04
Las Medialunas del abuelo	2.95	51.00	10.42	498.37	2.61	51.00	11.74	561.35
Ugl's	2.52	50.00	10.33	494.06	2.05	50.00	10.83	517.93
La Continental	2.31	39.00	10.08	482.09	1.89	39.00	10.57	505.38
Lo de Carritos	2.22	30.00	9.06	433.39	1.68	28.00	8.87	424.04
El Noble	3.30	49.00	8.23	393.33	2.70	49.00	8.62	412.34
KFC	2.05	6.00	6.92	330.79	1.81	10.00	8.54	408.27
La Fábrica	2.03	44.00	7.70	368.10	1.65	44.00	8.07	385.89
El Hornito Santiagueño	2.56	47.00	6.42	306.73	2.33	53.00	7.58	362.60
La Brioché Doree	1.71	33.00	7.00	334.69	1.39	33.00	7.34	350.87
Almacén de Pizzas	1.65	25.00	6.80	325.03	1.33	25.00	7.13	340.74
Pizza Pronta Delivery	1.45	29.00	6.02	287.93	1.18	29.00	6.31	301.85
Monita Empanadas	2.59	60.00	6.14	293.68	2.03	58.00	6.22	297.61
Piacere	1.00	20.00	4.09	195.58	.82	20.00	4.29	205.03
Chisap	.70	15.00	3.42	163.52	.60	16.00	3.82	182.85
Pizza Vegana	1.82	19.00	4.86	232.49	1.10	14.00	3.76	179.59
Romario	.72	9.00	2.86	136.51	.59	9.00	2.99	143.11
Solo Empanadas	.64	12.00	2.57	122.90	.56	13.00	2.92	139.58
Strega	.71	12.00	2.60	124.36	.57	12.00	2.73	130.37
Faricci	1.20	26.00	2.56	122.24	.87	23.00	2.37	113.36
Sushiworld	.63	13.00	2.68	128.05	.39	10.00	2.16	103.26
Abuela Goye	.54	12.00	3.00	143.53	.29	8.00	2.10	100.31
Tercera Docena	.99	21.00	2.10	100.62	.73	19.00	2.00	95.44
Pizza Cero	.24	5.00	1.77	84.46	.19	5.00	1.85	88.55
Delicity	.59	12.00	1.66	79.26	.47	12.00	1.74	83.09
Kansas Grill & Bar	.18	4.00	1.36	64.91	.15	4.00	1.42	68.04
Wendy's	.32	7.00	1.08	51.78	.30	8.00	1.30	62.03
Trak	.30	6.00	1.02	49.00	.24	6.00	1.07	51.37
La Caballería	.20	4.00	.81	38.71	.16	4.00	.85	40.58
Che Sushi	.05	1.00	.21	10.00	.04	1.00	.22	10.49
Pizza Free	.05	1.00	.19	9.26	.04	1.00	.20	9.71
Ave Caesar	.05	1.00	.17	8.16	.04	1.00	.18	8.56
La Torteria	.04	1.00	.15	7.23	.04	1.00	.16	7.58
Aroma Cafe	.05	1.00	.15	6.98	.04	1.00	.15	7.31
Locos x el futbol	.05	1.00	.14	6.54	.04	1.00	.14	6.86
Pizza Zapi	.05	1.00	.10	4.71	.04	1.00	.10	4.93

QSR: Metrics: Growth Dynamics



Growth in the channel is likely to be driven by recovery in transactions

Metrics	Key Players	Key Consumers	Why?	What?	Where?	What Next?
Measure	2017	2019	2024	CAGR 2017–2019	CAGR 2019–2024	
Value ARS (millions) (USD\$ millions)	42,749 (2,581)	47,905 (1,135)	60,731 (923)	5.9% (-33.7%)	4.9% (-4.1%)	
Transactions (millions)	370	281	304	-12.8%	1.6%	
Average transaction ARS (USD\$)	115.61 (6.98)	170.53 (4.04)	199.47 (3.03)	21.5% (-23.9%)	3.2% (-5.6)	
Outlets	5,959	6,072	6,339	0.9%	0.9%	

QSR growth dynamics highlights

- In 2019, the QSR channel was the fourth largest channel in the Argentine foodservice profit sector with sales of ARS47.9 billion, accounting a share of 13.2% of the sector's sales in the year. Channel sales value rose at a CAGR of 5.9% during 2017–2019 and is forecast to register a CAGR of 4.9% during 2019–2024.
- Growth in the channel was driven predominantly by growth in average transaction value which grew at a CAGR of 21.5% during the review period. This was primarily due to the increase in inflation, rather than being a reflection in consumer confidence which declined sizably during 2017–2019.
- To a lesser extent, growth in the QSR channel is also being driven by growth in outlet numbers that saw a CAGR of 0.9% between 2017 and 2019.
- In line with the profit sector, transaction numbers declined at a CAGR of 12.8% during 2017–2019, mainly due to on-going economic crisis in the country. However, transactions, and outlet growth, are forecast to record a positive growth to 2024.

ANEXO 2: Tendencias y demandas de consumidos de canal QSR GLOBALDATA2020. Argentina_The Foodservice of the future

Executive Summary: Consumer Trends



Consumer trends overview

The below is a summary of key consumer trends in the Argentine foodservice market. These trends will permeate almost all channels, and are the most relevant explanations of consumer behavior in the Argentine market.

2010–2019

Crisis of Confidence

Cost is at forefront of consumers' minds, restricting meal occasions, especially in experiential value channels, driven by economic recession and high inflation.

Cost Uncertainty

Stronger focus on costs drives consumers to lower-cost, non-discretionary channels, but with prices constantly rising ahead of wages, costs are harder to predict, again discouraging consumers to visit foodservice altogether.

Extreme Price Sensitivity

While consumers continue to visit foodservice outlets, shared options are increasingly popular, often offering better per-transaction value. This, however, was undercut due to high inflation that led to overall growth in value terms.

Family-friendly

Consumers' focus on family meals, making family friendly channels, such as QSR, good bets for value focused consumers.

2020–2024

Cautious Optimism

Economic recovery and steady inflation should drive increased financial confidence and ease financial pressure, encouraging visits to foodservice, but consumers remain extremely cautious.

Softening traditional eating habits

As the economy settles towards the end of the forecast period, younger consumers are expected to continue leading a movement towards unconventional eating times and habits. Increasingly busy lifestyles could drive strong growth in delivery or takeaway.

Value Proposition

The lingering effects of the economic downturn will continue to influence many consumers to spend on good value propositions, such as meal deals and promotions.

Little Treats

Consumers still focus on core events like family meals, but also seek to enjoy small treats and sharing foods with friends and colleagues representing a small indulgence and break from the difficulties of the economic and social impact of the economic downturn.

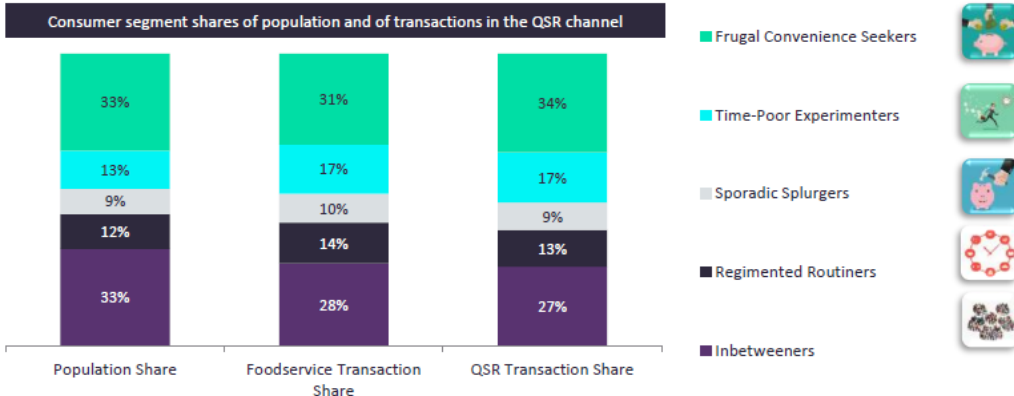
ANEXO 3: Análisis de consumidores GLOBALDATA2020. Argentina_The Foodservice of the future

QSR: Key Consumers: Segment Overview

Sporadic splurgers, despite holding larger share of transactions, under-trades in the channel



Metrics > Key Players > **Key Consumers** > Why? > What? > Where? > What Next?



Take-out

- Frugal convenience seekers represents the largest consumer segment in the channel with 34% share of transactions. Inbetweeners, the second largest segment, accounted for 27% of total channel transactions.
- Time-poor experimenters account for 13% of the population and over-trade most markedly in the QSR channel, as these consumers opt for ready to serve, yet indulgent, foods that allow them to treat themselves and save time. Meanwhile regimented routiners over-trade and splurgers are in line with respect to overall foodservice transaction.
- 41% of time-poor experimenters surveyed visited a QSR outlet in the previous week, the highest among all segments.

QSR: Key Consumers: Opportunity Areas

Focus on encouraging family outings and main meal could offer additional opportunities



Metrics > Key Players > **Key Consumers** > Why? > What? > Where? > What Next?

Frugal convenience seekers are the core consumers of this channel



- Frugal convenience seekers were responsible for the largest share of QSR transactions in 2019, over-trading relative to both their population share and foodservice transaction share.
- This consumer segment are busy and in work are more likely to visit on weekends. They are also the channel's second biggest spenders, with an average ticket price of £413.21 per person on their most recent visit.
- Frugal convenience seekers are more likely to visit the channel for a light meal. Enhancing options to provide a more satisfying food offering will appeal to these consumers and increase their engagement in the channel. Offering a better provision of main meals will also encourage convenience seekers to trade up from lighter options.

Take-out

- Quality, price, service, convenience, and atmosphere will continue to be key to successfully attracting frugal convenience seekers. QSR operators should therefore ensure that they provide a high quality meal, with good service and at convenience to the consumers. Therefore, long opening hours and family friendly atmosphere will attract this consumer type.
- Family dining is important to these consumers, many of whom are parents. Providing a family-friendly atmosphere, through 'kid's menus' or 'kids eat for free' promotions, will therefore help to attract this group and upgrade regular visitors to opt for main meals from light meals and snacks.

QSR: Key Consumers: Opportunity Areas



Main meals are more likely to be popular among the inbetweeners

Metrics

Key Players

Key Consumers

Why?

What?

Where?

What Next?



Under-trading inbetweeners represent a key opportunity for growth

- Although inbetweeners under-trade in QSR relative to their share of the population and of overall foodservice transactions, they still accounted for a quarter of all QSR transactions in 2019, making them a key target segment for operators in the channel.
- 30% of QSR visits by inbetweeners are driven by children as they tend to be an important part of these visits. Yet, these consumers are less likely to visit the channel with children when compared with other segments.
- Although most of the surveyed consumers preferred quality as the most important factor to decide any outlet to visit, they are also conscious about price, and service being offered by the operators.
- Inbetweeners most frequently visit the channel for quick and cheap meals because they were hungry. However, 46% of transactions were made while on an outing with family or a partner, highlighting the growth opportunity for operators offering higher quality products and service.

Take-out

- Inbetweeners, present a significant growth opportunity for fast casual outlets. To fully realize this opportunity, operators must balance competitive pricing with higher quality products and services, and successfully compete with good value FSR on experience
- Offering a good main meal provision will entice this group into a particular QSR outlet, while deals and combinations will likely encourage higher spend. Providing child and family-friendly options will also be key
- Although consumers cite quality as the most important factor to decide any QSR outlet to visit, they are conscious about the service being offered by the operator and price. Consequently, operators need to work on their menu, and offer value proposition for their offerings