



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

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA LÍNEA
DE ALIMENTOS PREPARADOS ULTRACONGELADOS Y ENVASADOS AL VACÍO
DE “LA POSATA” PARA VENTA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE ASUNCIÓN,
PARAGUAY**

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

RAÚL SERGIO VALDEZ VERA

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
MIGUEL PALACIOS**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA LÍNEA DE ALIMENTOS PREPARADOS ULTRACONGELADOS Y ENVASADOS AL VACÍO DE “LA POSATA” PARA VENTA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE ASUNCIÓN, PARAGUAY

El presente trabajo tuvo como finalidad el desarrollo de un Plan de Negocios con el propósito de determinar la viabilidad estratégica, técnica y económica para producir y vender alimentos “ready-to-eat” ultracongelados para “La Posata”, un restaurante *family friendly* que opera en Asunción desde el 2017. Se establece como objetivo general lograr resultados de crecimiento en ventas del 40% sobre la base del 2019, una utilidad neta de 30% y una rentabilidad neta anualizada del 25% al final del plazo de 3 años a partir del lanzamiento de los productos.

Los alimentos ya cocidos son sometidos a la técnica de enfriamiento criogénico, pasan de la temperatura de cocción a -18 grados centígrados en un muy corto tiempo. De esta manera las propiedades organolépticas y nutricionales de los alimentos son conservadas. Son envasados al vacío y posteriormente almacenados en el freezer, en donde pueden permanecer hasta 8 meses. Al momento de regenerarlos salen como recién cocinados.

Se estima que el negocio de alimentos congelados a nivel mundial crecerá a una tasa anual compuesta de 5% en los próximos 5 años, siendo las comidas congeladas “ready-to-eat” las de mayor crecimiento. A nivel regional, específicamente en Brasil, Argentina y Chile se observa un importante auge en la oferta de comidas ultracongeladas, utilizando principalmente los modelos de e-commerce, ofreciendo una gran variedad de opciones con una estrategia “go-to-market” en donde aparecen los *pick-up-points* que van muy alineados con la oferta de valor que se basa principalmente en la practicidad del producto.

Se seleccionó el segmento compuesto por personas entre 25-45 años del nivel socioeconómico medio-alto que viven en Asunción y Gran Asunción. El 72% de las personas de este segmento están casadas o viven en pareja. El 85% de estas personas tienen entre 1 a 5 hijos que viven con ellos. Declaran su preocupación por aspectos nutricionales de sus hijos, y que la organización de su plan alimenticio semanal es un problema, en especial para las cenas cuando la mayoría de familias dejan de contar con ayudantes domésticos para cocinar. Se observó que existe una oferta muy limitada de alimentos ultracongelados, y los consumidores poco conocen de los atributos de la técnica en comparación a las ofertas convencionales. Los competidores basan su oferta en la practicidad, el sabor y en presentaciones individuales. Se determinó que el tamaño del mercado potencial es de 707 MM U\$\$.

La propuesta de valor central se basa sobre los beneficios que tienen los ultracongelados en cuanto a aspectos de conservación, nutrición y practicidad. Con productos especialmente diseñados para los grupos familiares, se apunta a ayudarlos en la organización de sus comidas de manera simple y a un costo competitivo. Adicionalmente y en menor proporción se ofrecerán productos complementarios como la línea individual, la línea fit y la línea gourmet, entendiendo que dentro del mismo grupo familiar pueden existir preferencias más específicas. Para el canal Horeca se plantea una línea con “marca blanca”. Se determina que el negocio principal del restaurante se liquidará, pero se reaprovecharán los recursos del mismo como su base de clientes, figura jurídica, salón de ventas, personal y equipos, entre otros.

Se concluye que los resultados proyectados satisfacen a los objetivos propuestos, estimando un crecimiento de ventas en el orden del 139%, una utilidad neta del 35% y un ROI anualizado de 33%

Dedicatoria

“Para mi familia: Cecilia, Maximiliano y Valeria. Mis fuentes de fortaleza e inspiración”

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	1
2. Objetivos y resultados esperados.....	2
2.1. <i>Objetivo general</i>	2
2.2. <i>Objetivos específicos</i>	2
2.3. <i>Resultados esperados</i>	2
2.4. <i>Alcance del tema a abordar</i>	2
3. Diagnóstico estratégico.....	3
3.1. <i>Diagnóstico del entorno</i>	3
3.1.1. Situación geográfica del país	3
3.1.2. Situación demográfica del país.....	4
3.1.3. Situación económica del país	5
3.1.4. Descripción del mercado de consumo	7
3.1.5. Descripción del canal HORECA	10
3.2. <i>Análisis del mercado potencial</i>	12
3.2.1. Variables de segmentación de mercados.....	13
3.2.2. Análisis del cliente potencial	15
3.2.3. Análisis de la competencia	16
3.2.4. Cuadro de resumen del análisis de la competencia	18
3.3. <i>Diagnóstico interno</i>	19
3.3.1. Descripción de la organización	19
3.3.2. Productos	20
3.3.3. Equipos	20
3.3.4. Capacidades Comerciales	21
3.4. <i>Benchmarking internacional</i>	21
3.4.1. Dinámica del mercado global	21
3.4.2. Identificación, selección y descripción de marcas o productos similares	24
4. Síntesis del diagnóstico	30
4.1. <i>Matriz FODA del segmento B2C: “Familias”; “Individuales”</i>	30
4.2. <i>Matriz FODA para el segmento del HORECA</i>	30
5. Plan de negocio.....	31
5.1. <i>Estrategia de Marketing Mix</i>	31
5.1.1. Selección de los segmentos objetivos	31
5.1.2. El posicionamiento del producto, la marca y las líneas de productos.....	32
5.1.3. Establecimiento de los precios	35
5.1.4. Canales de Marketing	37
5.1.5. Comunicación de Marketing	41
5.1.6. Estrategia de Marketing	44
5.1.7. Resumen de la estrategia	45

5.2.	<i>Implicancias internas</i>	48
5.2.1.	Implicancias organizacionales de cara a los objetivos propuestos.....	48
5.2.2.	Diseño del layout, tecnología y equipos necesarios.....	50
6.	Evaluación Económica	54
6.1.	<i>Plan de inversiones</i>	54
6.2.	<i>Costos de producción y ventas</i>	55
6.3.	<i>Gastos administrativos, amortizaciones e intereses.</i>	56
6.4.	<i>Depreciaciones</i>	57
6.5.	<i>Financiamiento e intereses</i>	57
6.6.	<i>Proyección de ventas</i>	58
6.7.	<i>Evaluaciones económicas del proyecto</i>	59
6.7.1.	Tasa de descuento.....	59
6.7.2.	Flujo de caja.....	60
6.7.3.	Cálculo de indicadores.....	60
6.7.4.	Análisis de sensibilidad.....	61
7.	Conclusiones	62
8.	Recomendaciones	65
9.	Bibliografía	67
10.	Anexos	69

1. Introducción

El presente documento desarrolla como tema de tesis el desarrollo de un Plan de Negocios con el objetivo de incrementar el volumen de ventas y márgenes de la empresa gastronómica “La Posata”, a través del lanzamiento de una línea de productos alimenticios preparados ultracongelados y envasados al vacío.

El Plan de Negocios busca describir el contexto general, los factores motivadores y comprobar las hipótesis formuladas a través de la metodología propuesta. Así mismo este documento debe detallar los objetivos generales y específicos del plan, el alcance, los resultados esperados, la descripción del negocio, el tipo de producto, la naturaleza del mercado, así como las características de la empresa.

Para describir el tamaño y las características del mercado potencial primero es importante dar referencias geográficas y demográficas del mismo. La ciudad de Asunción es la Capital del Paraguay. Gran Asunción, como es llamado el conurbano compuesto por todos los municipios aledaños a la Capital, tiene una población de aproximadamente 2.000.000 de personas, con una característica no menor, de acorde al último censo general realizado en el año 2012 y sus índices de proyecciones, alrededor de la mitad de la población pertenece al grupo de adultos-jóvenes¹.

Como se podrá interpretar en los diferentes indicadores y datos presentados durante el desarrollo de este trabajo, esta población lleva un estilo de vida bastante activo, prefieren un estilo de vida saludable y práctico. Estas personas buscan ganar tiempo de calidad, evitando todas las tareas tediosas y actividades que no generen valor para ellos. Una agenda cargada con actividades laborales, académicas o el tiempo de atención a los niños, deja muy poco espacio para poder realizar actividades como ir al supermercado, cocinar, preparar la cena, etc. Estas actividades son consideradas como tediosas pero necesarias en la mayoría de los casos. A raíz de ello, cada día se desarrollan mas soluciones para estas cuestiones, como los aplicativos para compras del supermercado, o plataformas de pedidos de comidas por delivery, entre otras.

Además, se analizará el sector HORECA con el objetivo de crear una línea de productos que sirvan específicamente al mercado B2B. El rubro “Foodservices” se encuentra en pleno auge a nivel global, y de acorde a los estudios consultados, Paraguay no es la excepción.

En cuanto a los productos, cabe mencionar que los alimentos ultracongelados luego de ser preparados y cocinados son enfriados desde la temperatura de cocción que fácilmente alcanzan los 200 grados centígrados hasta como mínimo -18 grados de una manera muy rápida a través de equipos especialmente diseñados para ello. Los ultracongelados son envasados al vacío, dependiendo de la receta, se pueden utilizar

¹ Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos del Paraguay

diferentes tipos de gases inertes para garantizar el ciclo de vida de estos. Este proceso tiene un fuerte impacto, tanto en la conservación de los alimentos y principalmente en las propiedades físicas de los mismos. La técnica utilizada es una diferencia fundamental en comparación con el congelado tradicional, en el cuál la mayoría de los aspectos de conservación, características físicas y nutricionales de los alimentos se ven alterados.

2. Objetivos y resultados esperados

2.1. Objetivo general

Desarrollo de un Plan de Negocios para la creación de líneas de alimentos preparados ultracongelados y envasados al vacío para la venta en el área metropolitana de Asunción - Paraguay, que permita alcanzar un crecimiento en ventas de al menos de 40% con una utilidad neta de 30% y una rentabilidad neta anualizada de 25% al final del plazo de 3 años a partir del lanzamiento de los productos.

2.2. Objetivos específicos

- a) Identificar, evaluar y definir las premisas estratégicas del contexto externo e interno de la empresa, para el desarrollo de una síntesis de diagnóstico a través de una matriz DAFO por segmento.
- b) Benchmarking de negocios similares a nivel internacional para validar prácticas y evaluación para aplicabilidad en el Paraguay.
- c) Diseño del Plan de Negocios, con énfasis en el plan de Marketing.
- d) Evaluación de factibilidad económica del Plan de Negocios.

2.3. Resultados esperados

Como resultado se espera obtener un diagnóstico del mercado, de la organización, de su entorno y competidores, para luego determinar las premisas estratégicas a desarrollar, tales como competencias centrales, ventaja competitiva, cadena de valor de la organización y oferta diferenciadora. Posteriormente se espera diseñar una estrategia enfocada a un segmento objetivo, propuesta de valor y la estrategia de Marketing Mix.

Además, se espera obtener una evaluación económica, técnica y estratégica de factibilidad de la propuesta realizada.

2.4. Alcance del tema a abordar

Un componente clave dentro del alcance del Diagnóstico Estratégico es el aspecto de Benchmarking Internacional con Chile y Brasil, analizando negocios similares en otros países, ofertas de valor, plataformas digitales y canales utilizados para ventas.

El Plan de Negocio incluirá un Plan de Marketing Estratégico con el cual se buscará el posicionamiento efectivo de la marca y los de los productos de acorde a las pautas definidas en el Marketing Mix a través de planes de comunicación y publicidad.

Para la medición y comparación de resultados económicos esperados se tomará como base los resultados obtenidos en el año 2019. Se espera concretar los resultados al final del tercer año a partir del lanzamiento de los productos.

Este Plan de Negocio no incluye el desarrollo específico del Plan de Operaciones, como la producción y distribución de productos a nivel detallado, así como tampoco incluye las etapas relacionadas con la implementación de la estrategia diseñada.

3. Diagnóstico estratégico

3.1. Diagnóstico del entorno

3.1.1. Situación geográfica del país

Paraguay es un país mediterráneo, localizado en el centro de América del Sur. Limita al norte con Bolivia y Brasil, al este con Brasil y Argentina, al sur con Argentina y al oeste con Bolivia.

El trópico de Capricornio pasa por la parte media del territorio. El país está regado por dos grandes ríos: Paraná y Paraguay. Este último divide el territorio en dos regiones, la Occidental (61% del territorio) constituido por llanura semiárida y con escasa densidad poblacional (0,8% del total del país); y la región Oriental (39% del territorio), que se destaca por su zona agrícola y ganadera, con una densidad poblacional del 99,2%.

Las montañas de la zona occidental alcanzan los 700 metros de altura. La parte oriental posee vastas llanuras y grandes valles. Alrededor del 80% del territorio se encuentra bajo los 300 metros de altitud; la elevación más baja es de 55 metros y está situada al sur, en la unión entre los ríos Paraguay y Paraná.

El humedal Estero Patiño, emplazado en la región de El Chaco, cuenta con 1.500 kilómetros cuadrados, lo que le convierte en el mayor pantano de Paraguay.

El clima es Subtropical, con una temperatura media de diciembre a marzo de 31°C, y de abril a noviembre de 15°C. Las zonas de mayores precipitaciones son el departamento de Caaguazú, Itapúa y Central. En la zona central, las lluvias anuales oscilan entre los 1.200 milímetros y los 1.400 milímetros. Las mayores precipitaciones se registran en los meses de enero, abril y octubre.



Ilustración 1 - Fuente: REDIEX

3.1.2. Situación demográfica del país

La población de Paraguay según la Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos (DGEEC) estimaba en 7.252.672 habitantes para el año 2020, según revisiones realizadas en el año 2015 ². La densidad de población, de 17,83 hab/km², está entre las más bajas de todo el continente junto con Canadá, Bolivia y Argentina.

La población paraguaya está muy mixturada, generalmente compuestas por un 70% a 75% castizos de ascendencia europea (generalmente ascendencia española o italiana) e indígena (generalmente ascendencia guaraní). También se encuentra una importante población caucásica (20-25%). Conforme a estudios genéticos, la composición promedio del individuo paraguayo es la siguiente: 80,0 % europea; 20,0 % amerindia (Fuerst et al, 2016).³

El castellano y el guaraní (oficiales) son idiomas ampliamente leídos y hablados, sin embargo, el jopará (mezcla de ambos idiomas) es el más utilizado en el día a día.⁴ Por lo general, el castellano es utilizado predominantemente en las zonas urbanas, como la capital; y su uso predomina en eventos o documentos oficiales. Mientras que el guaraní predomina en zonas sub-urbanas y rurales del interior; y su uso es más coloquial.

En cuanto a la distribución de la población, gran parte de las ciudades más pobladas del

PRODUCTO INTERNO BRUTO – PIB (2019)	USD 38.649 mill.
PRODUCTO INTERNO BRUTO PER CÁPITA (2019)	USD 5.513
CRECIMIENTO DEL PIB 2019	0,0%
CRECIMIENTO DEL PIB 2020 (proyección del BCP, julio 2020)	- 3,5%
INFLACIÓN (2019)	2,8%
RESERVAS MONETARIAS INTERNACIONALES (agosto de 2020)	USD 9.007 mill.
TIPO DE CAMBIO (mayo de 2020)	6.518 (Gs./USD)
DEUDA PÚBLICA EXTERNA (julio de 2020)	USD 9.025 mill. (25,5% s/PIB)
POBLACIÓN ECONÓMIC. ACTIVA (2019)	3.659.982 (51,2% de la población total)

país se encuentran en el departamento Central, por formar éstos parte del Gran Asunción (la mayor área metropolitana del país). Luego le siguen las ciudades del Alto Paraná que son cuatro y conforman el Gran Ciudad del Este (segunda mayor área metropolitana). También se encuentra la capital de Itapúa, de Caaguazú (dos ciudades), de Amambay y Concepción.

El primer anillo del área metropolitana de Asunción cuenta con una población de aproximadamente 2 millones de habitantes. De acorde al último censo general realizado en el año 2012 y sus índices de proyecciones, alrededor de la mitad de la población pertenece al grupo de adultos-jóvenes ⁵.

Ilustración 2 - REDIEEX, Banco Central del Paraguay

² Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos del Paraguay.

³ Admixture in the Americas: Regional and National Differences.

⁴ Ethnologue Report for Paraguay

⁵ Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos. ción. Atlas Demográfico del Paraguay, 2012.

3.1.3. Situación económica del país

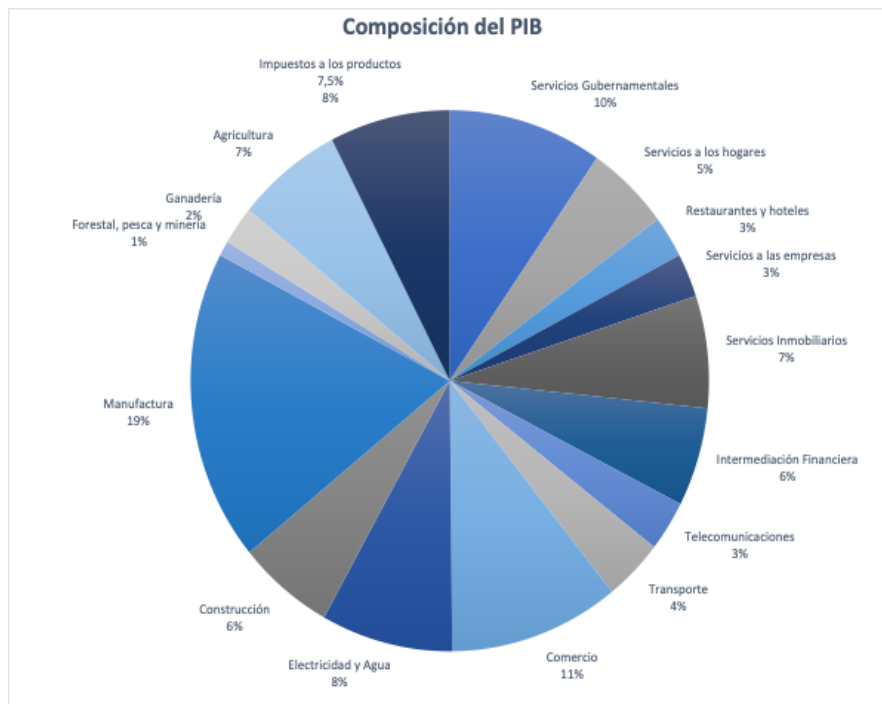


Ilustración 4 - Composición del PIB 2019 - Elaboración Propia - Fuente: BCP

Paraguay tiene una economía medianamente diversificada. En las últimas cuatro décadas, Paraguay ha tenido el mayor crecimiento de Sudamérica, con un promedio de 7,2% de crecimiento anual desde 1970. En 2010 y 2013, Paraguay experimentó la mayor expansión económica de América Latina, con un histórico crecimiento del PIB del 14,5% y 13,6% respectivamente.⁶ En 2011, el Banco Central de Paraguay presentó la nueva estructura del PIB del país, que incluye la generación de energía

eléctrica de las Entidades Binacionales Itaipú y Yacyretá, que en ambos casos pertenecen 50% al Paraguay. Tras esta incorporación, el valor del PIB aumentó 9% y llega a los 20.042 millones de dólares, frente a los 18.314 millones alcanzados al cierre del 2010.

Paraguay es el mayor exportador mundial de energía limpia, el primer productor mundial de Stevia, el cuarto mayor exportador de soja, el sexto mayor exportador de maíz, el séptimo mayor exportador de carne de res en el mundo tiene la tercera flota fluvial más grande del mundo, solo por detrás de EE. UU. y China.⁷

La economía de mercado se distingue por un gran sector informal, que presenta la reexportación de bienes de consumo importados a países vecinos, así como las actividades de miles de microempresas y vendedores ambulantes urbanos. Sin embargo, en los últimos 10 años, la economía paraguaya se diversificó drásticamente, con las industrias de energía, autopartes, construcciones y vestimenta. Un gran porcentaje de la población, especialmente en las zonas rurales, vive de la actividad agrícola, a menudo

⁶ Artículo de prensa: <http://en.mercopress.com/2010/08/26/with-strong-farm-sector-recovery-paraguay-economy-forecasted-to-grow-9>. Consultado el 28 de noviembre de 2020.

⁷ "Paraguay, País de Oportunidades, Edición 2020." – Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX)

de subsistencia. Debido a la importancia del sector informal, es difícil obtener medidas económicas precisas.

En los últimos años Paraguay mantuvo un crecimiento promedio positivo, a pesar de la volatilidad de sus principales socios comerciales y para 2020 se proyecta como el país que menos se verá afectado en la región a raíz de la Pandemia Covid-19.

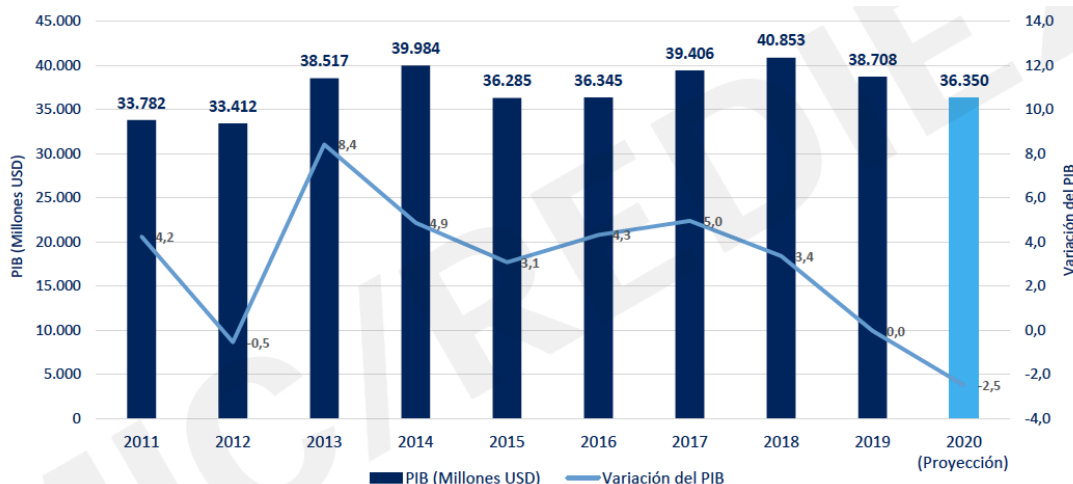


Ilustración 3 - Fuente: REDIEX, BCP

El sector primario de la economía paraguaya se caracteriza por el elevado peso dentro del PIB. Especialmente la Agricultura y la Ganadería. Con excepción de la región del Chaco, la tierra en Paraguay es fértil y apta para el cultivo, aunque está relativamente poco explotada. El sector agropecuario genera aproximadamente, el 64% de los ingresos por exportación. El país es autosuficiente en la mayor parte de los productos alimenticios básicos, si bien resulta deficitario en frutas y hortalizas. En ocasiones la oferta de productos hortícolas nacionales de ciertos artículos es escasa y estacional, siendo necesario que la oferta doméstica se complete con productos importados (principalmente, desde Argentina y Brasil).

El sector secundario de Paraguay es de tamaño reducido y ha venido creciendo muy lentamente en los últimos años. La industria está dominada por empresas de pequeño tamaño que producen para el mercado interno (alimentación, jabón, ladrillos, calzado y muebles, principalmente). También es significativa por el lado del consumo la producción de bebidas y tabaco, la producción de aceites de textiles y prendas de vestir.

En cuanto al sector terciario, Paraguay posee uno de los mayores potenciales de generación de energía hidroeléctrica per cápita del mundo. Dispone de dos grandes complejos hidroeléctricos: la Binacional de Itaipú y la Binacional de Yacyretá. Existe una tercera central hidroeléctrica nacional, la de Acaray, cuya producción alcanza una cifra suficiente para cubrir la demanda doméstica. El reducido consumo interno de energía eléctrica da lugar a un superávit energético, ya que Paraguay exporta el 75% de la producción.

Por lo que se refiere a las características estructurales, habría que señalar que se trata de un sector muy atomizado, formado por un gran número de negocios de pequeño tamaño. Destaca la expansión y modernización en los últimos años del sector de la distribución comercial y servicios financieros. Una buena parte de los servicios públicos son suministrados por monopolios públicos de servicios básicos como la Administración Nacional de Electricidad (ANDE), Petróleos Paraguayos (Petropar), Empresa de Servicios Sanitarios del Paraguay (Essap), Compañía Paraguaya de Comunicaciones (Copaco).

Las empresas privadas de telecomunicaciones (telefonía móvil e internet), la banca extranjera, las cadenas de supermercados y, en menor medida, las empresas de transporte por carretera han adquirido relativo tamaño. En este sector cabe destacar la importancia que tiene aún la venta informal en el comercio minorista.

3.1.4. Descripción del mercado de consumo

Según la consultora internacional Euromonitor, Paraguay es uno de los países en latinoamérica que ofrecerá mas oportunidades para las inversiones de compañías de consumo masivo. Es uno de los países con crecimiento más acelerado de la región durante la última década y una de las economías latinoamericanas que otorga grandes oportunidades a desarrollar.

Según un estudio publicado por la Agencia para la promoción de las exportaciones “Pro-Córdoba”⁸, la inteligencia comercial en el Paraguay es muy limitada y el ambiente de negocios muy complicado. El saludable crecimiento económico junto a la introducción de prácticas de redistribución de los ingresos, son probablemente las fuentes que determinen el crecimiento del gasto de los hogares paraguayos, tanto ricos como pobres.

Una mayor integración global y mejor conectividad ha permitido atraer influencias culturas gastronómicas, moda, estilos de vida, imagen personal y corporativa de países europeos y de Estados Unidos. Esto, a su vez, ha generado una mayor demanda de productos de “nicho”, como también de servicios de calidad y productos con alto valor agregado, según el mismo estudio.

Afirma este estudio que las conductas de consumo varían de acuerdo al poder adquisitivo. El consumidor paraguayo, en los últimos años, es predominantemente más joven, más exigente, más diferenciado, aunque sigue siendo conservador al momento de tomar la decisión. Los hogares de clase alta, media-alta y media invierten la mayor parte de sus recursos en la compra de muebles, accesorios, entretenimiento, educación y alimentos gourmet. Los hogares de clase media-baja, en cambio, reservan sus recursos a la satisfacción de necesidades básicas, especialmente, la compra de productos alimenticios.

⁸ Agencia Pro-Córdoba S.E.M, Investigación del mercado gourmet paraguayo

Desde una perspectiva demográfica, el consumo en el país está muy concentrado en las grandes ciudades, donde reside la mayor parte de la población, especialmente las que forman parte del denominado “Gran Asunción” como Asunción, Lambaré, San Lorenzo, Luque, Fernando de la Mora, Mariano Roque Alonso, entre otras. Todas estas ciudades están, prácticamente, unidas con la capital y han pasado a ser áreas residenciales para los ciudadanos que trabajan allí.

En los últimos años y gracias al crecimiento económico del país, se está consolidando una clase media con mayor poder adquisitivo y con una tendencia más consumista. La población potencialmente consumidora está radicada en ciertas áreas de la capital y sus centros de consumo son fáciles de identificar. El desafío reside en convencer a los responsables de compras de esos centros de la conveniencia de introducir ese producto en su cartera.

Respecto a los canales de venta, el 91% de los consumidores compra en supermercados y tiendas de conveniencia, mientras que el 73% también acude a despensas y almacenes. Además, hay un 43% que concurre a los Mercados Municipales mayoristas, según un estudio hecho por el grupo CCR para la Cámara Paraguaya de Supermercados⁹. De acuerdo al estudio, el consumidor paraguayo compra en promedio en dos lugares de abastecimiento al mismo tiempo: de 10 consumidores consultados por cuantos centros visitan, nueve compran en supermercados, seis también en centros minoristas (despensas y almacenes), y cuatro mencionan hacerlo en canales mayoristas, como el Mercado 4 y los mercados de abasto. Es decir, el consumidor “prefiere ampliamente” a los supermercados y, luego, las despensas, los almacenes minoristas y centros de comercialización mayoristas.

De acuerdo al mismo documento, cuando se analiza el fenómeno por niveles socioeconómicos, se puede observar que en el nivel alto, medio y bajo, los supermercados se encuentran por encima del 80% en las preferencias, llegando incluso en los niveles medio y alto a más de 90% de los casos. En los almacenes se da mayor concurrencia de personas de niveles medio y bajo. En los mercados mayoristas se constata una situación similar, donde existe una mayor concurrencia de consumidores de niveles más bajos. Considerando todos estos aspectos, se puede leer que el sector supermercadista, con todas las innovaciones, lanzamiento de productos, ampliación de bocas, mejoras en la oferta, en el surtido y una serie de beneficios adicionales, mantiene la posición de líder dentro de los canales de compra elegidos por el consumidor, principalmente en lo que respecta a consumo masivo.

Durante la pandemia en el Paraguay se aceleró el desarrollo del E-Comerce y trajo consigo una enorme ola de consumidores digitales. Esta nueva generación de consumidores tuvo un importante crecimiento, según el estudio “Paraguay: Impacto

⁹ Estudio: Así somos los Paraguayos. Nauta / Next Consultora

COVID-19” entre enero y junio 2020 se observó un incremento de 93% en el volumen de transacciones electrónicas y 73% en el monto total¹⁰.

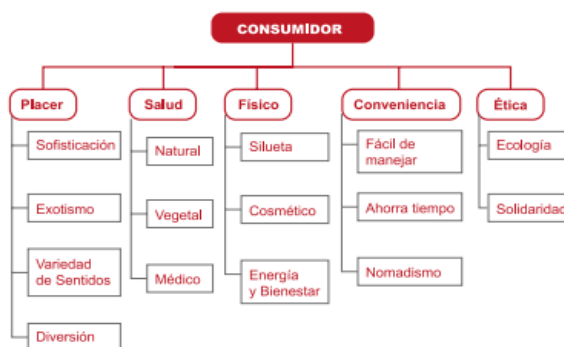
Las marcas internacionales como Unilever, Nestlé o Coca-Cola tienen una fuerte presencia en Paraguay debido al valor y calidad asociados al prestigio internacional, aunque las ventas están limitadas por el bajo poder adquisitivo. Esto determina una alta sensibilidad a los precios, lo que permite a marcas de bajo costo como Arcor mantener fuerte posición en la mayoría de las categorías de bienes de consumo de alta rotación. En consecuencia, las compañías que apunten a consumidores de clase media, deben concentrarse en minimizar costos y proponer productos con buena relación calidad-precio. Por otra parte, los vendedores de productos premium o de lujo, deben concentrarse en el packaging y el posicionamiento, ya que los consumidores paraguayos de alto poder adquisitivo están volviéndose cada vez más sofisticados en sus elecciones de compra.

En cuanto a los hábitos de consumo de los Paraguayos, se observa que el 41% de la gente prefiere platos tradicionales y el 22% busca comidas de líneas saludables, según un estudio realizado por las Agencias Nauta / Next Consultora.¹¹

En referencia a la interpretación de las tendencias de consumo, La consultora internacional en innovación alimentaria XTC, propone una herramienta llamada “árbol de tendencias”. Está representada en una estructura jerárquica que resume todas las expectativas de los consumidores y las categoriza en cinco ejes, que luego divide en distintas tendencias de innovación y consecuentemente en nuevos drivers que sirven a los industriales del mundo entero para cumplir con estas expectativas. Esta segmentación es útil para todos aquellos que busquen innovar en el rubro alimentario y se debe tener presente para asegurar el éxito del nuevo negocio. A nivel mundial las tendencias con más fuerza en la innovación de alimentos son la variedad sensorial que brinda el alimento (20,1%) y el naturismo (13,3%), según un estudio realizado por la consultora.

Ilustración 4 - Fuente: XTC

Árbol de Tendencias



¹⁰ Estudio: “Paraguay: Impacto Covid-19”. SEI Consulting Group

¹¹ Estudio: Así somos los Paraguayos. Nauta / Next Consultora

De acuerdo al informe “Productos gourmet en Paraguay”, desarrollado por ProChile¹², con una economía con el mayor crecimiento en América Latina, con promedios de 5% durante la última década, las oportunidades para desarrollar este mercado en Paraguay son realmente amplias y la pertinencia de realizar esfuerzos promocionales y comerciales es la propicia.

La población paraguaya actual es cercana a los siete millones de habitantes, de los cuales el 5%, aproximadamente, constituye el mercado objetivo para los productos gourmet. Según el estudio realizado por ProChile, esta clase de alimentos está experimentando un verdadero auge para el consumidor paraguayo. La clave consiste en promocionar lotes pequeños a precios medios para orientarlos a segmentos alto y medio-alto. Para hacer conocer y educar al consumidor sobre las características y calidad de la oferta de productos gourmet, se deben llevar a cabo campañas de promoción y presentación de los productos. Además, para promocionar estos productos se pueden presentar en envases más pequeños y, por tanto, a precios más accesibles, con lo cual se puede llegar a segmentos más amplios de los consumidores debido al aumento del poder adquisitivo de un sector de la población que se encuentra, asimismo, más informado acerca de las nuevas tendencias de la gastronomía internacional con tendencia a consumir nuevos productos que brinden beneficios para su salud y bienestar general.

Al mismo tiempo, según el estudio se aprecia un aumento considerable de los locales gastronómicos y tiendas especializadas que ofrecen este tipo de productos (tiendas de nicho). En los canales de distribución gourmet, la competencia no es por la marca, sino por ciertas características esenciales como la calidad del producto.

Cabe destacar que estos locales son el lugar en los que el consumidor objetivo hace sus compras. En estos canales, los precios son más altos, debido al alto grado de diferenciación que poseen sus atributos. Los supermercados en Paraguay están adoptando esta estrategia de nicho y, cada vez, se aprecia más el crecimiento de góndolas gourmet.

3.1.5. Descripción del canal HORECA

Otro sector del mercado es el llamado HORECA, que está orientado a abastecer a los restaurantes, hoteles, cafeterías y tiendas especializadas boutique o gourmet. El Foodservice crece muy rápido en el mundo y Paraguay no está aislado de esta tendencia

Paraguay ha experimentado un boom en el sector de la gastronomía, de la mano del desarrollo del país, en los últimos 10 años. En la actualidad, se estima que existen entorno a 1.500 negocios de restaurantes solo en la capital. Aunque en este periodo se cerraron algo más de 2/3 de los locales que se abrieron, esta cifra se encuentra en la línea del estándar internacional de apertura y cierre de restaurantes. Actualmente, el

¹²Agencia Pro-Córdoba S.E.M, Investigación del mercado gourmet paraguayo

crecimiento del sector se encuentra ligeramente ralentizado, debido principalmente a una cierta saturación de la oferta.

3.1.5.1. Definición del sector HORECA

HORECA se define como el canal de distribución de alimentos conformado por hoteles, restaurantes y cafeterías.

Las empresas que prestan servicios a este sector se pueden dividir en restauración y hostelería organizada (que forme parte de una cadena nacional o internacional) o independiente (restaurantes, cafeterías y bares que no formen parte de ninguna cadena).

En Paraguay, el sector formal se divide en varios bloques: restaurantes (de comida rápida y de comida elaborada), restaurantes sólo abiertos de lunes a viernes a la hora del almuerzo y dirigidos a trabajadores (denominados restaurantes, o comedores, corporativos), cafeterías o confiterías, heladerías, bares y hoteles.

Además, cuentan con gran popularidad los "patios de comidas" o food courts, agrupación de restaurantes, generalmente en el exterior, aunque en los centros comerciales suelen ser interiores, de diferentes ofertas gastronómicas, que cuenta con un espacio común con sillas y mesas.

Existe una parte de la gastronomía que se desarrolla de manera informal, a través de puestos callejeros.

3.1.5.2. Tamaño del sector: HORECA

El sector HORECA concentra su actividad principalmente en la capital, Asunción. Gran Asunción (la metrópolis extendida de la capital), Ciudad del Este y Encarnación también han experimentado un desarrollo notable en los últimos años, pero no tan significativo como en Asunción, donde se ha producido una gran expansión de la oferta y de la tipología de locales y especialidades.

Según la Asociación de Restaurantes del Paraguay (ARPY) estima, existen aproximadamente 1.500 negocios gastronómicos sólo en Asunción (520.000 habitantes, que alcanzan los 2,0 millones si se suma la población de Gran Asunción). Según la clasificación de la ARPY, existe la siguiente tipología de locales:

- **Restaurantes de comida rápida:** La categoría claramente dominante (578 locales), que se divide en copetines, lomiterías, hamburgueserías, pizzerías, sandwicherías, locales de empanadas y pollerías. Cabe destacar el fenómeno de los llamados comedores corporativos, con 263 locales. Suelen ofrecer un menú fijo, comida por peso o un servicio buffet y hay diferentes targets que se establecen por el precio del menú: empleados de nivel básico (3,5 U\$S), empleados de nivel medio (5 U\$S) y algunos con menús ejecutivos (a partir de 6,5 U\$S).
- **Restaurantes (224 locales):** La oferta gastronómica abarca desde la llamada cocina internacional, pasando por cocina de diferentes países (alemana, árabe, china, coreana, española, italiana, mexicana, oriental, peruana...) o comida

vegetariana hasta los restaurantes de especialidades locales, muy presentes en la ciudad. Mención especial merecen las parrillas o churrasquerías, que replican el modelo brasileño de churrasquería. Es posiblemente el tipo de oferta local más demandado por los paraguayos, debido a su predilección por la carne, especialmente los fines de semana. Estas ofrecen tanto servicios de restauración clásica con menú y carta (parrilla), como el popular tenedor libre, que está compuesto por un buffet de platos más un servicio de distintos cortes de carne que se ofrecen directamente a la mesa (churrasquería).

- **Cafeterías o Confiterías (165 locales):** El paraguayo tiene un especial gusto por el dulce, por lo que estos locales son muy demandados y gozan de mucha popularidad. Las confiterías (66 locales) son locales a los que se acude a desayunar y merendar, y no sólo a comprar dulces. Son puntos de encuentro muy comunes, especialmente en fin de semana. También se acude a estos locales para celebrar eventos como cumpleaños, despedidas o babyshowers. Estos locales, en ocasiones, también ofertan servicio de comidas. Tienen mucho cuidado por los detalles y la gastronomía ofrecida suele ser elaborada. Por otro lado, existen las denominadas confiterías/rotiserías/panaderías (99 locales), que sólo venden dulces, pan y comida para llevar, sin servicio de cafetería.
- **Heladerías (111 locales):** locales que comercializan exclusivamente helados. Son muy frecuentados en todas las épocas del año, dado a que el invierno es muy corto.
- **Bares (39 locales).** Locales que sirven principalmente bebida y picada pero no comida elaborada.

Si bien existe un registro de locales de restauración formales, no se conoce con exactitud el número de negocios gastronómicos informales, aunque se calcula que su número es similar al de los locales formales.

La facturación media de los locales varía según el target de cliente. Los restaurantes de alto nivel (precio medio por cubierto 25 a 50 U\$S dependiendo de la bebida), tienen facturación mensual media de 110.000 U\$S. Los de gama media-alta (18 a 25 U\$S por cubierto) facturan alrededor de 42.000 U\$S mensuales. Los restaurantes de comida rápida facturan una media de 13.000 U\$S, mientras que las confiterías y cafeterías facturan en torno a 15.000 U\$S mensuales. La rentabilidad media en los locales se sitúa en torno al 10% - 15%.

3.2. Análisis del mercado potencial

A la hora de comprender un concepto de demanda de mercado, el primer paso consiste en tener una visión amplia del mismo. Una visión estrecha del mismo puede centrarse tan solo en las necesidades expresadas por los clientes atendidos. Esta visión puede llevar a una cifra limitada del mercado potencial, limitando así el potencial de crecimiento de las empresas.

En cualquier momento existen clientes que constituyen un mercado actual y clientes potenciales que proporcionan oportunidades de crecimiento de la demanda. En mercados emergentes, generalmente la demanda aumentará a medida que nuevos clientes se

vayan incorporando al mercado. Las ventas de las empresas dependen de su cuota de participación en los mercados. Conseguir buenos resultados depende de la comprensión los conceptos de desarrollo vertical y lateral del mercado para sus productos actuales.

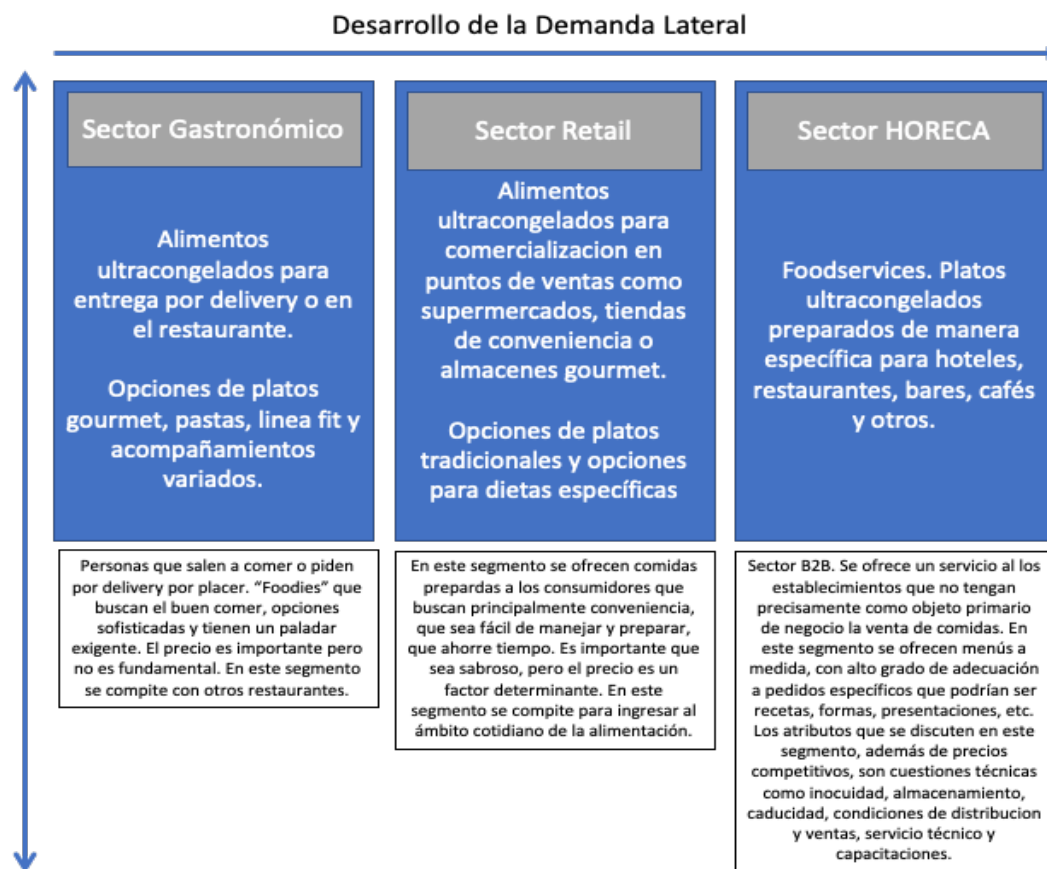


Ilustración 5 - Desarrollo de la demanda vertical y lateral – Elaboración propia

3.2.1. Variables de segmentación de mercados

3.2.1.1. Segmentación del mercado y tamaño del mercado potencial

A los efectos de calcular la segmentación y el cálculo del mercado potencial, se consideran las siguientes informaciones y variables:

Variables Geográficas: Población total, segmentada de acuerdo a la geografía. Por cuestiones de cercanía y capacidad de cobertura al área de influencia, se determina que la región de Asunción y Gran Asunción son las seleccionadas.

Variables Demográficas: el primer nivel de segmentación en función a esta variable es el rango de edad. Se profundiza la investigación en el rango de edad entre 22-45 años, considerando la concentración representativa de casi el 50% de la población dentro del rango de edad. Adicionalmente y basado en las diversas informaciones revisadas, las personas de este rango de edad llevan un estilo de vida por lo general muy ocupado, por lo tanto otorgan mucho peso a la practicidad al momento de preparar sus comidas. En

cuanto al nivel socio-económico, se estudian los tres estratos mas representativos alto, medio y bajo. Se determina descartar el nivel bajo, considerando cuestiones relacionadas al perfil del producto, nivel adquisitivo de este sector, estilo de vida, dispersión geográficas, entre otras cuestiones. Se determina segmentar orientados hacia el nivel socio-económico medio-alto.

A partir de ahí, y en base a informaciones y datos recabados de diversas fuentes como estudios de consultorías, estadísticas oficiales y encuestas, se diseña la tabla de cálculos con el objetivo de dimensionar el tamaño del mercado potencial, las características y tamaños de los diversos segmentos identificados.

A continuación se detalla el cuadro de cálculos para determinar el tamaño de mercado potencial:

Tabla 1 - Calculo del tamaño de mercado potencial. Elaboración propia.

Ref.	Descripción		Unidad
A	Poblacion total en Paraguay	7.252.752	Habitantes
B	Asuncion y Gran Asuncion	2.000.000	Habitantes
C	Edad: 22 a 45 años	1.000.000	Habitantes
D	Nivel Socio-Economico: Bajo	600.000	Habitantes
E	Nivel Socio-Economico: Medio; Alto	403.000	Habitantes
F	Índice Big Mac para Paraguay	2,45	U\$S por unidad
G	Gasto medio en alimentos por día por persona (del segmento)	4,87	U\$S por día por persona
H	Gasto medio en alimentos por día por persona por plato (del segmento)	2,43	U\$S por día por persona
I	Cantidad platos por mes por persona	60	Veces por mes por persona
J	Comen afuera o piden por delivery	12%	% s/ habitantes del segmento
K	Comen en Casa	88%	% s/ habitantes del segmento
L	Almuerzan fuera de casa de acorde a actividades curriculares	6%	% s/ habitantes del segmento
M	Cenan fuera de casa de acorde a actividades curriculares	3%	% s/ habitantes del segmento
N	Platos de comida por mes	24.180.000	Unidades por mes
Ñ	Come afuera de casa por razones curriculares	2.055.300	Unidades por mes
O	Come afuera de casa o pide por delivery por comodidad	2.654.964	Unidades por mes
P	Prepara su comida y come en casa	19.469.736	Unidades por mes
Q	Come afuera de casa por razones curriculares	5.035.485	U\$S por mes
R	Come afuera de casa o pide por delivery por comodidad	6.504.662	U\$S por mes
S	Prepara su comida y come en casa	47.403.516	U\$S por mes
T	Tamaño del Mercado Potencial por mes	58.943.663	U\$S por mes
U	Tamaño del Mercado Potencial por año	707.323.959	U\$S por año

Razón de Calculos

H = Índice conformado por precio promedio de insumos principales utilizados en recetas tradicionales, dividido por el costo unitario para preparar cada plato.

I = Se estima que cada persona tiene un mínimo de dos comidas principales al día, almuerzo y cena. Entonces se multiplican las comidas diarias por 30.

N = Platos por mes x habitantes del segmento (E x I)

Ñ = % del dato x total de platos por mes ((L + M) x N)

O = Total de platos por mes - Ñ x % del dato ((N - Ñ) x J)

P = Total de platos por mes - Ñ x % del dato ((N - Ñ) x K)

Q = Ñ x Índices Big Mac (Ñ x F)

R = O x Índice Big Mac (O x F)

S = P x Gasto medio por persona por día por plato (P x H)

T = Tamaño total del mercado por mes (Q + R + S)

U = Tamaño total del mercado por año (T x 12)

3.2.2. Análisis del cliente potencial

3.2.2.1. Encuestas B2C

Para proceder al análisis del cliente potencial se toman las informaciones y datos relevados por medio de la encuesta de elaboración propia además se complementa el análisis con informaciones relevantes obtenidas de encuestas adicionales.

De acorde a la encuesta de elaboración propia a efectos de esta investigación¹³, se puede observar que en relación con las preferencias al momento de elegir su menú, el 31% de las personas selecciona opciones tradicionales, 37% selecciona comidas saludables como carnes magras, vegetales, pastas integrales, etc. Al 22% de los encuestados le es indistinto, y en menor proporción están aquellas personas que prefieren opciones para dietas específicas como comidas para celíacos, sin carbohidratos, etc.

Otra información relevante es que, para los almuerzos cotidianos el 53% de los encuestados cuenta con un ayudante doméstico para la preparación de sus comidas. El 32% cocina su propia comida, o con ayuda de un familiar indistintamente. Y en menores proporciones piden comida preparada o compran por delivery. Así mismo estos valores se alteran significativamente al momento de la cena, respondiendo el 43% de los encuestados que para esa comida son ellos mismos o con ayuda de un familiar indistintamente quienes la preparan. En cuanto a las personas que cuentan con ayuda doméstica para la preparación de sus comidas para la cena, este número disminuye al 26% de las personas encuestadas. Como consecuencia esperada de este efecto, el porcentaje de personas que compra comidas preparadas para la cena aumenta al 24%.

El 65% de las personas indica que la practicidad es fundamental al momento de preparar sus comidas. Esto es claramente un indicador de que las personas intentan dedicar el menor tiempo posible a la preparación de sus comidas de manera cotidiana.

El 60% de las personas encuestadas informan que al momento de elegir sus comidas buscan un equilibrio entre calidad y precio. O sea, están dispuestas a pagar un poco más por platos de calidad de calidad. El 20% indica que definitivamente pagará más por la calidad.

El 72% de las personas del rango comprendido entre 25-45 años están casados o viven en pareja. En el mismo rango, 85% de las parejas tienen entre 1 a 4 hijos que viven en la casa.

Un dato no menor es que el 82% de la muestra indica que alguna vez ha comprado alimentos congelados, pero tan solo el 40% de estas personas puede distinguir las diferencias entre las técnicas y beneficios del congelamiento tradicional y la técnica del ultracongelamiento.

¹³ Encuesta: Investigación de mercado para alimentos ultracongelados en Asunción. Elaboración propia.

Por otra parte, de la sección “Medio por el cuál se mantiene informado en la actualidad” de la Encuesta “Así somos los paraguayos”¹⁴, se obtienen informaciones relevantes para comprender el comportamiento de los clientes potenciales con respecto a sus hábitos de comunicación, que medios y canales consumen para mantenerse actualizados e interconectados.

Esta encuesta indica que en general 8 de cada 10 personas afirma que el medio mas utilizado son las redes sociales. Siendo Facebook en la primera opción con 61%, seguido por Instagram con 53% y en tercer lugar esta Twitter con 31% de respuestas. El 45% indica que también lee los diarios, pero principalmente a través de medios digitales. Adicionalmente, el 43% de las personas utiliza el WhatsApp como medio de información.

En cuanto a los tiempos libres entre semana, esta encuesta indica que el 68% del segmento analizado indica que sus tiempos libres son al final de la jornada laboral. Esto podrían tener conexión con el resultado de la practicidad y falta de ayuda doméstica para prepara las cenas según la encuesta de elaboración propia.

3.2.3. Análisis de la competencia

Fudi

Fudi es una empresa dedicada a la producción de alimentos ultracongelados, 100% naturales, sin conservantes ni aditivos. Creada en plena pandemia durante en el año 2020, Fudi ofrece una variada de platos ultracongelados con énfasis en las comidas tradicionales y caseras.

La fábrica tiene una capacidad de producción de 300 porciones por día. El objetivo de ventas es de 5000 porciones por mes. Aún no cuentan con un local propio de ventas, pero tienen planificado abrir uno. Actualmente se encuentran vendiendo a través de su página web, a través de sus plataformas de redes sociales, y por whatsapp. Todos los pedidos estan realizando vía delivery. Proximamente contarán con otros puntos de ventas en otras ciudades, como San Bernardino, Ciudad del Este y Encarnación.

El menú actualmente esta compuesto por 24 opciones de platos principales y otras 12 opciones de guarniciones. El rango de precios de los platos principales esta entre U\$S 2,6 y U\$S 3,6. El rango de precios de las guarniciones se encuentra entre U\$S 1,5 y U\$S 2,00. Con lo cual un plato principal + una guarnición a elección quedaría en U\$S 4,75 por unidad.

Si bien ofrecen la opción de “packs”, esta alternativa es muy limitada. Actualmente tan solo cuentan con la opción de un pack de 10 milanesas. Se destaca que también ofrecen productos para empresas, grupos grandes, incluso para negocios de gastronomía.

¹⁴ Estudio: Así somos los Paraguayos. Nauta / Next Consultora.

Su propuesta de valor se basa en “la comida casera”, como se indica en su slogan: “Delicias Caseras”. Hacen mención de las técnicas utilizadas, destacando que el proceso logra conservar las propiedades organolépticas de las comidas. “Comida casera todos los días”, indicando que las comidas pueden almacenarse en el freezer hasta por 4 meses. No ponen mucho énfasis en otras características de los productos, como la practicidad, la organización, la planificación, etc.

Bori Bori Food

La empresa se cataloga como “un startup que nace para facilitar la vida de personas ocupadas en construir un espacio mejor haciendo realidad sus sueños”. Creada en el año 2018, Bori Bori Food es una empresa que se dedica a producir alimentos preparados envasados al vacío con la técnica de “Envasado en Atmósfera Modificada” (EAM, o MAP por sus siglas en inglés). Es importante destacar que estos productos no son ultracongelados, y tampoco congelado bajo la técnica tradicional.

Según los propietarios, Bori Bori Food nace para ayudar a las personas a comer sano, variado y rico todos los días, sin perder tiempo en la cocina.

Ofrece un variado menú que esta distribuido en comidas tradicionales, veggie, low calories y low carbs. Su oferta de valor se basa en una combinación de la comida típica y tradicional adaptando las recetas para hacerlas mas sanas, bajas en calorías y saludables.

El menú esta conformado por una lista permanente de 14 platos variados, destacando las comidas tradicionales saludables. El precio por plato, que incluye guarnición, es de U\$S 4,00 por unidad. Este valor puede disminuir hasta U\$S 3,6 por unidad si se selecciona la opción de un pack de 14 platos. Además, van agregando opciones temáticas al menú cada semana. Por ejemplo, semana italiana en la cual agregan una variedad de pastas al menú.

Nutriplan

Nutriplan es una empresa que produce alimentos congelados por el método tradicional. Su propuesta de valor se basa en la oferta de Alimentos saludables reducidos en grasas y en calorías. Ofrecen alimentos prácticos y variados para que cuidarse ya no sea un problema. Los alimentos van cocidos y congelados, requiriendo no mas de 5 minutos para regenerarlos.

Cuentan actualmente con 3 líneas de productos con mas de 25 diferentes opciones en el menú: la línea Convencional, que incluyen platos convencionales de alto y bajo contenido de carbohidratos, tartas y sopas. Línea Fit: son platos mas voluminosos que los de la línea convencional. Línea dirigida a las personas que practican deportes o entrenan en el gimnasio, con el objetivo de aumentar la masa muscular y reducir las grasas. Y la línea tradicional, que son básicamente comidas típicas paraguayas conformadas por mezclas listas de sopa paraguaya y chipa guazú reducidas en grasas y calorías.

Cuentan con combos y menús semanales para cada línea. El cliente puede seleccionar los ítems del menú de acorde a sus preferencias. El precio de los combos se encuentra entre los 15 a 32 US\$ por 5 comidas. Para las opciones individuales el precio promedio es de 4,5 U\$S por plato.

El Patrón

Comenzaron sus operaciones en el año 2018 produciendo salchichas parrilleras. Extendieron su línea de productos agregando opciones inspiradas en la parrilla, como hamburguesas, matambres y salsas.

Actualmente cuentan con tres líneas de productos: Gourmet, Premium Food, y El Patrón. Su oferta esta compuesta básicamente por carnes cocinadas a fuego lento, al horno y a la plancha, como tiras vacunas, ribs de cerdo a la barbacoa, matambre condimentado, salchichas, chorizos gourmet y otros acompañamientos inspirados en la cocina tradicional parrillera. Estos productos pasan por un proceso de enfriamiento criogénico y luego son envasados al vacío. Cabe destacar que en ningún momento hacen referencia al proceso de producción y enfriado, que definitivamente son aspectos claves en la calidad de sus productos. Se regeneran en 15 minutos a la parrilla a fuego fuerte y salen como recién cocidos.

Venden principalmente a través de puntos de ventas como supermercados y tiendas de conveniencia. Aunque también ofrecen sus productos vía web y a través de sus cuentas en las redes sociales. El precio de los productos varía entre 3 a 15 US\$ dependiendo de la opción o corte seleccionado.

Su oferta de valor se basa en la calidad de sus productos. “El Patrón no falla”. Una marca en la que se puede confiar “con ojos cerrados”, que va a gustar a todos, fácil de cocinar y te dejará como un verdadero chef. Como interpretación, es posible que su oferta de valor esta basada justamente en la “experiencia” de la cocina parrillera gourmet, y por diseño ni siquiera mencionen el hecho del proceso de ultracongelamiento de los cortes, para que el parrillero experimente como si fuese que el mismo esta cocinando las carnes a la parrilla.

3.2.4. Cuadro de resumen del análisis de la competencia

Tabla 2 - Fuente: Elaboración propia

Evaluación / Empresa	Fudy	Bori Food	Nutriplan	El Patron
Técnica de producción	Ultracongelado	MAP	Congelamiento	Ultracongelado
Plataforma principal de ventas	E-commerce	E-commerce	Supermercados y tiendas	Supermercados y tiendas
Local Propio	No	Si	No	Si
Puntos de venta	Si	Si	Si	Si
Delivery	Si	Si	Si	Si
Pick-up point	No	No	No	No
Desarrollo web / e-commerce	Regular	Regular	Solo redes sociales	Página web y redes
Items en Menu	36	14	Más de 25	16 fijos
Precio promedio de platos (combinados)	USD 5	USD 4	USD 5	USD 8
Precio promedio Items individuales	USD 3	-	n/a	n/a
Kits o planes (semanales, mensuales)	No	Si	Si	no
Cocina tradicional	Si	Si	Si	no
Saludables	No	Si	Si	no
Gourmet	No	No	No	Si
Especiales (veggie, gluten-free, dietas)	No	Si	Si	No
Oferta de Valor	Delicias Caseras; Menu para toda la semana;	Comida casera saludable; Estilo de vida saludable; facilitar la vida de las personas	Alimentos saludables, reducidos en calorías. Alimentos prácticos y variados. Mejorar la calidad de alimentación.	Cocina parrillera gourmet, premium. Confiar a ciegas en la calidad de la marca.

3.3. Diagnóstico interno

3.3.1. Descripción de la organización

“La Posata” es una PYME que opera en el rubro gastronómico desde el año 2017. Estaba posicionada en el segmento de Restaurantes del tipo Familiar “Family-Friendly”. El estado de Pandemia a raíz del Covid-19 induce a “La Posata” a transformar su modelo de negocio definitivamente. Como una manera de generar volumen de ventas, sus propietarios planifican desarrollar negocios de producción de alimentos preparados ultracongelados y envasados al vacío, para ventas online y en tiendas de conveniencia ubicados de la ciudad y su conurbano.

El restaurante cuenta con un local con salón de ventas, y está equipado con un centro de producción que podría ser modificado y adaptado al layout necesario para la producción y envasado de los alimentos ultracongelados. Además, se cuenta con el plantel de profesionales necesarios para desarrollar los productos.

Cuenta con un centro de producción y salón bajo contrato de alquiler. Está equipado con un equipo de producción y cocción de alimentos, cámaras de frío y todos los elementos necesarios para operar el restaurante realizando el 100% de producción propia.

Ofrece una variedad de platos tradicionales, gourmet, reducidos en calorías, picadas y postres. El ambiente del local es muy ameno, con instalaciones preparadas y pensadas para familias con niños pequeños. Cuenta con un área de juegos equipado con distracciones para los pequeños.

La estructura organizacional cuenta con un plantel de 12 personas a tiempo completo, en modo de operación normal:

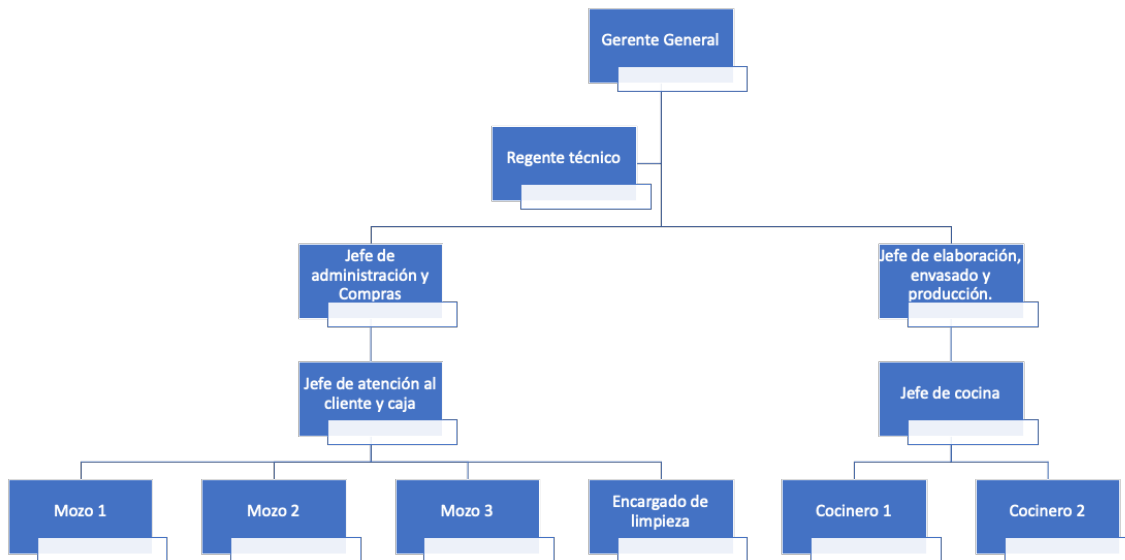


Ilustración 6 - Organigrama de la empresa. Elaboración propia

3.3.2. Productos

Los alimentos ultracongelados son aquellos que se almacenan a una temperatura igual o inferior a -18°C . Un alimento ultracongelado difiere de un alimento congelado tanto por el tiempo de aplicación como especialmente por la temperatura alcanzada a una mayor velocidad de enfriamiento, lo cual tiene un fuerte impacto tanto en la conservación de los alimentos como en las propiedades físicas del producto. Un alimento ultracongelado que alcanza temperaturas muy bajas en poco tiempo, se forman micro cristales de agua que no dañan la estructura biológica del alimento, y en contrapartida, los congelados que forman cristales de hielo más grandes lo cual afecta tanto al sabor como a la apariencia y a las cualidades nutricionales. Otra ventaja de esta técnica es la práctica manera de regenerar el alimento, que puede ser realizada de diferentes formas como un “Baño María”, o directamente al horno o microondas.

Para el proceso de ultracongelado y envasado al vacío se requieren equipos especiales que hoy no son parte de la estructura de producción del restaurante. Adicionalmente, para lograr que los platos del menú salgan con mucha consistencia será necesario invertir en la compra de un horno inteligente con capacidad industrial.

3.3.3. Equipos

La cocina industrial montada actualmente cuenta con un horno mediano (no programable), hornallas industriales, plancha, y todos los artefactos necesarios para servir el menú disponible preparado en la hora.

Además, cuenta con refrigeradores y congeladores suficientes para almacenar tanto las materias primas frescas y congeladas, como así también algunos productos terminados que requieren producción y almacenamiento.

Sin embargo, el equipamiento actual de la cocina no es suficiente para abastecer la demanda de una producción en mayores escalas, ni tampoco cuenta con una cámara de frío lo suficientemente grande para almacenar los productos terminados a la temperatura correcta de por lo menos – 18 grados como requieren los ultracongelados.

Otra limitación para el desarrollo de productos ultracongelados será la logística y distribución de productos que requieren que no se rompa la cadena de frío y que en todo momento se encuentren congelados en -18 grados como mínimo.

3.3.4. Capacidades Comerciales

Como se observa en el organigrama de la empresa, la estructura no cuenta con un departamento comercial como tal, o tampoco cuenta con una persona cuya principal función sea la del desarrollo comercial, promoción y ventas.

3.4. Benchmarking internacional

El aumento de la oferta de los alimentos congelados es una tendencia mundial. De acorde al estudio publicado por la Agencia “Market and Markets” destaca que es uno de los sectores más dinámicos dentro del conjunto de productos alimenticios, con alto grado de concentración en la oferta.

Según dicho estudio se estima que el mercado de alimentos congelados representará alrededor de USD 244,3 mil millones en 2020 y se prevé que alcance un valor de alrededor de USD 312,3 mil millones para 2025, con una tasa compuesta anual de 5,0%.¹⁵ Este análisis incluye todo tipo de alimentos congelados, incluyendo el segmento de alimentos “ready-to-eat”.

Los desarrollos en el panorama minorista, la creciente demanda de alimentos preparados y los avances tecnológicos en el mercado de la cadena de frío son los principales factores impulsores del mercado. Por otro lado, la creciente preferencia por los productos alimenticios frescos y naturales es un factor restrictivo para el mercado de alimentos congelados. A continuación, se comentan datos relevantes de acorde a las conclusiones del estudio citado.

3.4.1. Dinámica del mercado global

3.4.1.1. Drivers: aumento de la demanda por comida preparada

¹⁵ Frozen Food Market by Product, Global Forecast to 2025 / Market and Market

La creciente preferencia de los consumidores por los alimentos precocinados favorece indirectamente la creciente demanda de productos congelados, ya que requieren menos tiempo y esfuerzo en comparación con cocinar desde cero. El mercado de alimentos procesados está impulsado por la mayor necesidad de conveniencia debido a los estilos de vida ocupados de los consumidores. Esto, a su vez, aumenta la demanda de productos congelados. El aumento de la renta disponible es también uno de esos factores que tiene una gran influencia en el crecimiento del mercado de alimentos congelados, ya que aumenta el poder adquisitivo de los consumidores.

3.4.1.2. Restricciones: preferencia creciente por productos alimenticios frescos y naturales

Para algunos consumidores, los alimentos congelados se consideran un producto que es un sustituto inferior de los alimentos frescos, que es una de las principales limitaciones de este mercado. Existe la idea de que los alimentos procesados un año o más antes de consumirse no pueden ser nutritivos. Sin embargo, declaraciones como "los productos congelados pueden ser tan buenos como los frescos en términos de nutrición" de la Administración de Drogas y Alimentos de los Estados Unidos (FDA) y el Consejo Internacional de Información Alimentaria (IFIC) sobre el contenido de nutrientes de los alimentos congelados están cambiando la percepción del consumidor. Los nutrientes como la vitamina C y el ácido fólico pueden cambiar con el cambio de temperatura, mientras que los alimentos almacenados a diferentes temperaturas pueden perder sus nutrientes. Dado que los alimentos congelados se almacenan a una temperatura baja constante, no pierden esos nutrientes esenciales.

3.4.1.3. Oportunidades: digitalización de la industria minorista

Una de las últimas tendencias que impulsa el mercado es la compra de comestibles en línea y la introducción de nuevas aplicaciones, lo que hace que sea conveniente para los consumidores elegir sus productos preferidos. Los consumidores se inclinan por las compras en línea debido a las características de conveniencia y variedad. Con la creciente penetración de Internet y el uso de teléfonos inteligentes, las compras minoristas de alimentos se están convirtiendo en una de las plataformas para que las empresas exhiban y vendan sus productos alimenticios.

3.4.1.4. Desafíos: falta de infraestructura en las cadenas de frío en las economías en desarrollo

La logística de la cadena de frío ha demostrado ser un requisito fundamental para aumentar la cuota de mercado de los alimentos congelados en cualquier país. Sin embargo, los países en desarrollo todavía carecen de una infraestructura de cadena de frío y no pueden suministrar productos alimenticios congelados seguros a sus ciudadanos. Los alimentos congelados tienen una vida útil prolongada; sin embargo, debido a la falta de infraestructura, el producto se desperdicia fácilmente, lo que genera pérdidas para los fabricantes de alimentos congelados. La falta de inversión debido a la crisis monetaria en las economías en desarrollo ha sido una de las razones por las que se ralentizó el negocio de la logística de la cadena de frío. Esto, a su vez, ha obstaculizado

el mercado de alimentos congelados. La deficiente infraestructura en la logística de la cadena de frío también ha tenido un impacto directo en el negocio de importación y exportación de productos alimenticios congelados en países en desarrollo como Bangladesh, Sudáfrica y Myanmar. Sin embargo, estos países en desarrollo ofrecen una gran oportunidad de inversión en el mercado debido a la creciente aceptación entre los consumidores de las zonas urbanas.

3.4.1.5. Tendencia mundial: Comidas preparadas o “ready-to-eat meals”

Por tipo de producto, se estima que el segmento de comidas preparadas y convenientes domina el mercado mundial de congelados en 2020. Esto se debe a los estilos de vida cambiantes y ocupados de las personas, a nivel mundial, que ha aumentado el consumo de alimentos congelados a nivel mundial. Los alimentos congelados son fáciles de preparar y requieren menos tiempo de preparación. Son saludables y tienen un alto valor nutricional. El negocio de exportación de alimentos congelados también ha aumentado en los últimos tiempos debido a la alta aceptación de estos productos entre los consumidores y al conocimiento de la marca entre los países en desarrollo. Factores como el cambio de estilo de vida y el aumento de la población de mujeres trabajadoras están impulsando el crecimiento de los alimentos congelados listos para el consumo a nivel mundial.

Por canal de distribución, se estima que el segmento offline representará la mayor cuota de mercado en 2020. La infraestructura de las tiendas de conveniencia e hipermercados incluye instalaciones de congelación y temperatura controlada, que están impulsando el crecimiento de este segmento como canal de distribución para productos congelados.



Ilustración 7 - "Global Frozen Food Market"; Agencia: Market and Market

A efectos comparativos se utilizará como referencia el “índice Big Mac”, con el objeto de poder dimensionar más concretamente las diferentes comparaciones del Benchmarking. El índice Big Mac es un indicador basado en el precio de una hamburguesa Big Mac en todo el mundo y refleja el poder adquisitivo de una economía. En enero de 2020, el precio promedio más alto de una Big Mac en América Latina fue de U\$S 4,80 registrado en

Brasil. Mientras tanto, el precio promedio más bajo con excepción de Paraguay fue el de México, que fue estimado en solo U\$S 2,66 dólares. En Paraguay el índice Big Mac es de U\$S 2,45 que lo convierte en el mas bajo de Latam.

El índice Big Mac es publicado por The Economist desde 1986 y es un indicador simplificado del poder adquisitivo de un país, ya que se calcula comparando los precios de una hamburguesa Big Mac en una gran cantidad de naciones. Para hacer la comparación, se utiliza la hamburguesa Big Mac, que es uno de los principales productos de McDonald's, porque está disponible en casi todos los países y se fabrica en tamaño, composición y calidad estándares.¹⁶

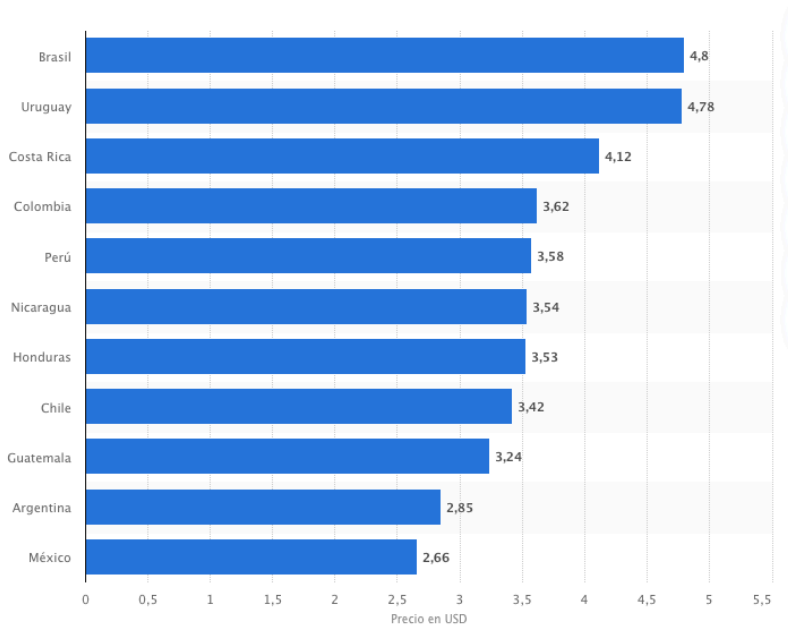


Ilustración 8 - Índice Big Mac - LATAM 2020. Fuente: Statista

3.4.2. Identificación, selección y descripción de marcas o productos similares

A efectos de realizar el benchmarking internacional, originalmente se seleccionó a Chile y a Brasil, por el tamaño del mercado, características geográficas, similitud de gustos y costumbres. Se agrega al análisis el estudio del mercado en Argentina considerando que en la actualidad es el país con mayor oferta y desarrollo específicamente en el segmento de comidas preparadas ultracongelados.

El consumo de alimentos congelados llega importado, principalmente desde Europa y los Estados Unidos. En Alemania e Inglaterra se consumen cerca de 45 kilos de este tipo de

¹⁶ América Latina: Índice Big Mac 2020 - Statista

alimentos por año y en Estados Unidos supera los 35 kilos. Mientras que en Latinoamérica no llega a superar los 4 kilos por persona.¹⁷

3.4.2.1. Argentina

En Argentina, el sector de los congelados gourmet se encuentra muy desarrollado y consolidado. Por esa razón se define agregar a Argentina en el estudio de benchmarking internacional. Se pueden citar a las siguientes empresas:

Simpleat

Simpleat es una de las empresas más desarrolladas en ventas de comidas preparadas ultracongeladas. "Somos la carta de un restaurante, pero en el Freezer", comenta Tomás Jakob, co-fundador de Simpleat, una marca que nació en 2018 y pasó de vender 200 platos por mes a 7.500. El próximo mes cierran la ronda de inversión con Chile y el año que viene desembarcarán en México.

La mayoría de los clientes tienen entre 25 y 45 años. La mayor concentración de ventas se produce en la zona norte del Gran Buenos Aires, zona de countries y barrios lujosos, característicamente del segmento medio-alto / alto.

El rango de precios que ofrece se podría ubicar en un término medio entre las comidas pedidas por delivery y el nivel de costo de comidas en el supermercado. La filosofía de la empresa es "nosotros vendemos tiempo", de acuerdo a lo expresado por los fundadores.

La carta se compone de 40 opciones individuales. Desde la bondiola de más arriba hasta un guiso de lentejas fitness con carne. Se venden en forma de packs sueltos (desde U\$S 3,22), semanales (U\$S 3,10 por plato), quincenales (a U\$S 3,00 por plato) o hasta 28 comidas (a U\$S 2,95 por plato), y una línea de opciones Premium, saludables y vegetarianas. Además se pueden seleccionar platos combinados que incluyen un plato de fondo y guarniciones. El costo de estas opciones se encuentra entre U\$S 3,50 a U\$S 7,00, y existen más de 50 platos combinados disponibles.

Los platos de esta tendencia de comida se reciben a domicilio al día siguiente o en una fecha pactada a través de los pedidos online en las plataformas de la empresa. Además cuentan con 7 puntos de "pick-up".

Simpleat es un e-commerce que entrega desde hace dos años más de 40 platos distintos de comida de ese tipo en la ciudad de Buenos Aires todos los días. "Rompimos barreras sobre el significado de la comida congelada, lo que nos permitió crecer bastante rápido. La gente cada vez está más ocupados, con menos tiempo para cocinar y además quiere comer mejor.", indica Jakob. A partir del próximo mes la empresa empieza a comercializar

¹⁷ "Reinvención: la comida congelada apuesta al mundo gourmet" – Diario La Nación (Arg), febrero 2020.

sus productos en Chile, con una ronda de inversión de US\$600.000, con lo que también aspira a expandirse por Colombia y México.¹⁸

Frizata

Se fundó en el 2018 en la ciudad de Rosario, y actualmente están operando en Buenos Aires, Gran Buenos Aires y Córdoba. Sus comidas se hacen en 15 minutos pero en horno y si bien hay packs listos (como 30 empanadas y 4 pizzas a U\$D 15,00), el modelo es ofrecer distintos ingredientes frizados para resolver una comida rápida. Llegan a los clientes a través del delivery, pero se enfocan más en el desarrollo de los pick-up points.

Ofrecen más de 70 opciones en la carta, con una muy amplia variedad. Además ofrecen productos muy novedosos, como la “Free Burger”, una hamburguesa vegetariana pero con la textura, el sabor y la experiencia de la carne. El precio promedio de los platos individuales se encuentra entre U\$S 4,00 y U\$S 9,00 por plato.

En su página web se observa la gran variedad de oferta que poseen, clasificadas en subgrupos como frutas, vegetales, opciones meat-free, veggies, appetizers, papas, carnes, pizzas y empanadas. En el menú de selección de los platos se detalla la información como la descripción de los productos, fotografías, presentaciones, información nutricional y el método de preparación recomendado. Un detalle interesante es que en la selección de cada opción se detalla un % de ahorro vs supermercados por cada una.

Cómodos

Fue fundada en el 2016, vendiendo tan solo 4 productos en Tandil. Inicialmente proyectaron que un consumidor tipo podría consumir hasta 4 veces al mes, pero se encontraron con clientes que consumen todos los días, principalmente en las cenas por lo que la empresa tuvo que desarrollar más productos y variedades. Hoy cuentan con más de 30 opciones de platos, ocho puntos de venta, y un local propio de venta directo al público en Palermo. El precio promedio de los platos combinados ronda los U\$S 6,00. Además cuenta con opciones de packs 7, 14 y 21 platos.

3.4.2.2. Chile

En Chile se han encontrado también novedosas empresas ofreciendo productos ultracongelados. Al igual que en la Argentina, se enfatiza mucho la practicidad de los platos. A diferencia, no se da mucho énfasis en concepto de la técnica de ultracongelado, o sea, la oferta de valor del producto no pasa mucho por este concepto, si no más bien en los platos listos y variadas ofertas. Igualmente la oferta induce a la compra de paquetes o planes, con lo cual se enfatiza que la planificación de las comidas es uno de los puntos fuertes de este tipo de productos.

¹⁸ Reinención: la comida congelada apuesta al mundo gourmet” – Diario La Nación (Arg), febrero 2020.

Como Chef

Bajo el lema “comida que te trae recuerdos”, Como Chef se dedica a la producción y venta de comidas preparadas ultracongelados en toda la Región Metropolitana de Santiago. Su variedad de platos esta orientada hacia lo tradicional, intentando recordar a la comida casera tradicional chilena. Pone mucho énfasis en el concepto de planificación: “¡No improvises con tu alimentación, planifícate con Como Chef!

Realizan las ventas 100% a través de su pagina web, y entregan los pedidos por delivery en días preestablecidos. Actualmente solo están entregando los martes y viernes. Todos sus paquetes están conformados por dos porciones, no venden en porciones individuales. Cuentan con 14 opciones diferentes, y tres tipos de planes: Plan semanal, plan 15 días, y el plan 30 días. Los precios individuales de los platos están entre U\$S 2,7 y U\$S 4,3, pero recordemos que todos los paquetes se venden con dos porciones individuales cada una.

eCook

eCook es una empresa chilena que vende comidas preparadas ultracongelados. Ofrece una variedad de platos y no se limita solo a las comidas principales, también posee opciones de refrigerios, postres y desayunos. Dan énfasis a la practicidad, la alta calidad de alimentos sin preservantes, y la frescura de los platos como recién cocinados.

Su menú cuenta con 50 opciones entre platos de fondo y guarniciones. El costo de los platos ronda los U\$D 4,00 por porción. Todas las porciones son individuales, y cuentan con “Smart Packs” o planes semanales, quincenales o quincenales en diferentes versiones, como la pesci-veggie. Las ventas se realizan 100% online a través de su pagina web, y las entregas se realizan por delivery abarcando toda la Región Metropolitana de Santiago en un tiempo comprendido entre 24 a 72 hs.

Le Cuisinier

Le Cuisinier ofrece platos preparados ultracongelados (le dan el nombre de “Blast-freeze”), con la particularidad de que su menú se basa en platos de la cocina gourmet internacional. Ofrecen platos tradicionales de países como Rusia, Tailandia, China, India, Chile, Italia, Marruecos y Francia, entre otros. Venden el concepto de “gastronomía internacional en tu propia casa”.

Los pedidos y las compras se pueden realizar a través de su pagina web. Las entregas y despachos se realizan por delivery, aunque también dan la opción para pasar a buscar del local. Realizan despachos de lunes a domingos, y su área de cobertura es toda la Región Metropolitana de Santiago.

Su menú esta conformado por 100 opciones que se pueden diferenciar por tipo de menú, línea saludable, plato de fondo, acompañamientos, sopas, postres. Se pueden filtrar por tipo de comida y por nacionalidad. Ofrecen packs promocionales conteniendo platos para degustación. Los precios por cada porción rondan entre los U\$S 3,00 y U\$S 6,00. Las

porciones, que pueden ser platos de fondos o acompañamientos, se ofrecen en packs de 1 o 2 porciones a opción del consumidor.

3.4.2.3. Brasil – Estado de San Pablo

En Brasil, específicamente en el Estado de San Pablo, encontramos una interesante cantidad de empresas dedicadas a la producción y venta alimentos preparados ultracongelados. Los congelados, especialmente aquellos platos nutritivos y sanos, están ganando mucho destaque, según una publicación de la Revista Forbes Brasil.¹⁹

Este crecimiento, al igual que en lo demás países evaluados, se debe principalmente a la demanda de una generación joven acostumbrada a la practicidad y rapidez.

Liv Up

Creada en el año 2016, Liv Up estableció un interesante modelo con alto potencial. Utilizan la tecnología del ultracongelamiento para entregar comidas “casi” caseras, para una alimentación saludable y rápida en el día a día.

Se destaca que mas del 80% de los insumos utilizados provienen de pequeños productores que a partir de “parecerías” o partnerships garantizan la producción de origen natural. Opera y distribuye sus platos preparados en 13 estados del Brasil.

Ofrecen platos tradicionales de la cocina brasileña, postres, opciones para el desayuno, acompañamientos y snacks, entre otros. Entre las ofertas, se pueden seleccionar uno de los mas de 50 platos con porciones principales que están compuesto por un plato de fondo y dos acompañamientos (estas opciones ya vienen combinadas con un precio predeterminado). Además se pueden seleccionar los mas de 100 ítems individuales del menú para combinación a gusto del consumidor. Los precios de los platos con porciones completas están entre U\$S 3,50 a U\$S 7,00. Las porciones individuales se pueden comprar desde U\$S 2,00 hasta U\$S 4,00. Adicionalmente ofrecen kits que incluyen comidas combinadas para una semana. Estos kits pueden ser low-carbs, kit vegetariano, y un kit de comida tradicional 7 días. El precio promedio por comida en estos kits es de U\$S 4,00.

Lucco Fit

Es una empresa gastronómica dedicada a vender platos saludables ultracongelados en los estados de San Pablo y Rio de Janeiro. Su enfoque pasa por la combinación de alimentos saludables, integrales, y con altas propiedades nutricionales. Su oferta de valor se basa en la ayuda ofrecida a las personas para comer mejor y lograr sus objetivos de sentirse mejor consigo mismo.

¹⁹ “Empresas de congelados saludables ven un aumento en la demanda y quieren reinventar las refecciones de quienes no gustan de cocinar”. Revista Forbes Brasil. Abril 2020.

Destacan que el secreto de Lucco Fit se basa en el método del ultracongelamiento por el cual pasan todos sus productos. Producen alimentos sin conservantes, colorantes o estabilizantes. Utilizan platos son preparados de manera convencional o artesanal, y los insumos utilizados son 100% naturales, bajos en sodio, bajos en grasas, sin endulzantes ni colorantes.

Se especializan en “Viandas Fitness”, que son platos para dietas específicas, ya sea para pérdida de peso, para ganar masa muscular o simplemente para mantenerse. Además cuentan con opciones de platos tradicionales. Además, ofrecen una variedad de kits con combinaciones de alimentos, como el Kit low carbs, kits semanales, quincenales, mensuales, détox, kit almuerzo o cena, kit para pérdida de peso, kit para ganar masa muscular, entre otros. La oferta de ítems en el menú supera los 150 productos, entre platos de fondo, acompañamientos, refrigerios, snacks y postres. Entre las opciones de selección el consumidor puede armar su propio plan en función a los objetivos que se plantea, o directamente comprar kits o platos individuales.

Los precios de los ítems individuales rondan entre U\$S 2,00 a U\$S 3,50. Los platos completos (fondo + acompañamiento) se pueden comprar desde U\$S 3,00 hasta U\$S 7,00 por plato.

3.4.2.4. Cuadro de resumen de Benchmarking Internacional

Evaluación / Empresa	Simpleat (Arg)	Frizata (Arg)	Cómodos (Arg)	Como Chef (Ch)	eCook (Ch)	Le Cuisinier (Ch)	Liv Up (Br)	Lucco Fit (Br)
Plataforma principal de ventas	Página Web	Página Web	Puntos de Venta	Página Web	Página Web	Página Web	Página Web	Página Web
Delivery	Si, principalmente	Si	Si	Si	Si, principalmente	Si, principalmente	Si	Si
Pick-up point	Si	Si, principalmente	Si, principalmente	No	Si	Si	Si	Si
Desarrollo web / e-commerce	Excelente	Excelente	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Items en Menu	40	70	30	14	50	100+	100+	150+
Precio promedio de platos (combinados)	USD 3	n/a	USD 6	USD 4	n/a	n/a	USD 6	USD 5
Precio promedio Items individuales	USD 5	USD 8	n/a	n/a	USD 6	USD 5	USD 3	USD 5
Relacion vs Indice Big Mac	5%	181%	111%	2%	75%	46%	15%	4%
Kits o planes (semanales, mensuales)	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Cocina tradicional	Si	No	Si	Si	Si	No	Si	No
Saludables	Si	Si	No	No	No	No	Si	Si
Gourmet	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	No
Especiales (veggie, gluten-free, dietas)	Si	No	No	No	Si	Si	Si	Si
Oferta de Valor	"Real food"; Practicidad; Rapidez; Tiempo.	Disfrutar del tiempo libre; Practicidad; Opciones "meat-free"; Investigación y desarrollo	Comida casera congelada; Practicidad; Tiempo	Comida Casera; Comida que trae recuerdos; Planificación; Tiempo; Practicidad	Platos de alta calidad; olvidate de cocinar; Planificación de comidas.	Gastronomía internacional en tu freezer; Comidas con calidad de restaurant; Practicidad, tiempo.	Comidas caseras y tradicionales; variedad; comer bien nunca fue tan fácil; insumos de calidad, orgánicos, responsabilidad social.	Viandas fitness; cuidado del cuerpo; vida sana; dietas específicas; insumos sin preservantes, colorantes; practicidad; planificación.

Tabla 3 – Cuadro de resumen del Benchmarking internacional - Elaboración propia

4. Síntesis del diagnóstico

4.1. Matriz FODA del segmento B2C: “Familias”; “Individuales”

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Tecnología: técnica de ultracongelamiento. Menos del 1% de los alimentos ofrecidos en el mercado utilizan esta tecnología para producción y envasado de sus productos.• Estructura operacional del Restaurante: equipos, salón comercial, fichas técnicas, procedimientos, base de clientes.	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Tendencias globales: “ready-to-eat meals”. Estudios concluyen que CAGR será del 5% para mercado global de comidas congeladas.• E-commerce: 93% de crecimiento en el último año en el Paraguay.• Análisis demográfico y análisis del cliente potencial arrojan datos contundentes: 65% de los encuestados dan mayor peso a la practicidad al momento de preparar sus comidas. 72% de las personas del rango comprendido entre 25-45 años están casados o viven en pareja. En el mismo rango, 85% de las parejas tienen entre 1 a 4 hijos que viven en la casa. 43% de las personas preparan sus propias cenas. Las preferencias por comidas tradicionales, saludables y dietéticas alcanza al 80% de esta población.• Modelos “go-to-market” identificados en el Benchmarking internacional que a su vez aún no están siendo implementados localmente de acorde a informaciones del análisis de la competencia: pick-points; oferta de valor agregado, variedad de opciones.
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Infraestructura productiva y layout: la capacidad instalada actual no es suficiente para lograr producir y vender por lo menos 7000 unidades productivas variadas.• Falta de infraestructura logística y de almacenamiento en frío.• Enfoque comercial: la empresa no cuenta con un diseño organizacional fuertemente orientado al desarrollo comercial y de marketing.	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">• El indicador de 4 kg por persona evidencia un bajo consumo per cápita de alimentos congelados en la región con lo cual se deduce que la penetración de productos ultracongelados podría encontrarse con barreras de ingreso al mercado.• Confusión o desconocimiento de la técnica: sólo el 40% de las personas conoce la diferencias entre los congelados tradicionales y los ultracongelados. Se puede suponer que existe un prejuicio de los consumidores respecto a los alimentos “congelados”, sabor a freezer.• Informalidad y competencia desleal: se calcular que 50% de los comercios gastronómicos no son formales.

4.2. Matriz FODA para el segmento del HORECA

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Tecnología: técnica de ultracongelamiento. Menos del 1% de los alimentos ofrecidos en el mercado utilizan esta tecnología para producción y envasado de sus productos.• Estructura operacional del Restaurante: equipos, salón comercial, fichas técnicas, procedimientos, base de clientes.	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Tendencias globales: “ready-to-eat meals”. Estudios concluyen que CAGR será del 5% para mercado global de comidas congeladas.• E-commerce: 93% de crecimiento en el último año en el Paraguay.• Análisis demográfico y análisis del cliente potencial arrojan datos contundentes: 65% de los encuestados dan mayor peso a la practicidad al momento de preparar sus comidas. 72% de las personas del rango comprendido entre 25-45 años están casados o viven en pareja. En el mismo rango, 85% de las parejas tienen entre 1 a 4 hijos que viven en la casa. 43% de las personas preparan sus propias cenas. Las preferencias por comidas tradicionales, saludables y dietéticas alcanza al 80% de esta población.• Modelos “go-to-market” identificados en el Benchmarking internacional que a su vez aún no están siendo implementados localmente de acorde a informaciones del análisis de la competencia: pick-points; oferta de valor agregado, variedad de opciones.
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Infraestructura productiva y layout: la capacidad instalada actual no es suficiente para lograr producir y vender por lo menos 7000 unidades productivas variadas.• Falta de infraestructura logística y de almacenamiento en frío.• Enfoque comercial: la empresa no cuenta con un diseño organizacional fuertemente orientado al desarrollo comercial y de marketing.	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">• El indicador de 4 kg por persona evidencia un bajo consumo per cápita de alimentos congelados en la región con lo cual se deduce que la penetración de productos ultracongelados podría encontrarse con barreras de ingreso al mercado.• Confusión o desconocimiento de la técnica: sólo el 40% de las personas conoce la diferencias entre los congelados tradicionales y los ultracongelados. Se puede suponer que existe un prejuicio de los consumidores respecto a los alimentos “congelados”, sabor a freezer.• Informalidad y competencia desleal: se calcular que 50% de los comercios gastronómicos no son formales.

En resumen, el diagnóstico entrega información muy relevante desde lo general a lo específico. Como aspectos mas resaltantes se destacan aquellas oportunidades que se presentan en el mercado actual, en donde no existe una oferta de valor que apunte directamente a las familias. Se encuentran opciones que brindan alternativas a personas individuales, sin embargo se ha podido recolectar evidencias de los problemas que tienen los padres de familia para organizar el menú semanal, especialmente para las cenas cotidianas. Además se identificó que un aspecto central relacionado a la alimentación familiar es la preocupación de los padres respecto a la calidad nutricional de la alimentación de sus chicos, ya que frecuentemente deben acudir a comidas chatarra que piden por delivery o directamente la preparan en casa por facilidad.

Adicionalmente se puede observar a través del análisis lateral de la demanda, que se puede llegar a una mayor amplitud de clientes a través del canal Horeca. A través de este canal es posible desarrollar soluciones para los establecimientos medianos y pequeños, ofreciendo reducir o eliminar la complejidad de la cocina de un restaurante gracias a la utilización de productos ultracongelados.

Por último otro aspecto muy relevante es lo relacionado con el resultado del Benchmarking internacional. La dinámica global del mercado de alimentos congelados, en específico los “ready-to-eat”, el crecimiento proyectado del mercado, las tendencias mundiales y el comportamiento de los consumidores en otras latitudes, son indicadores muy firmes de que mas temprano que tarde, y gracias a la globalización que hace que las tendencias mundiales rápidamente se repliquen en todo el mundo, los consumidores locales conocerán las virtudes de los productos y se logrará una importante penetración de mercado. En este punto también es importante destacar los modelos de negocios encontrados en los países analizados, las ofertas de valor y aspectos claves como los “pick-up-points”.

5. Plan de negocio

5.1. Estrategia de Marketing Mix

5.1.1. Selección de los segmentos objetivos

La segmentación de mercados constituye la piedra angular de una empresa con gestión de marketing y es una herramienta fundamental para conseguir mejoras en la rentabilidad y productividad de la empresa.

En cuanto a las variables demográficas se selecciona el rango de edad entre 25-45 años, considerando el atractivo de la alta concentración representativa de casi el 50% de la población dentro del rango de edad. Adicionalmente y basado en las diversas informaciones revisadas, las personas de este rango de edad llevan un estilo de vida por lo general muy ocupado, por lo tanto otorgan mucho peso a la practicidad al momento de prepara sus comidas. Con relación al nivel socio-económico se estudian los tres estratos mas representativos alto, medio y bajo. Se determina descartar el nivel bajo, considerando cuestiones relacionadas al perfil del producto, nivel adquisitivo de este

sector, estilo de vida, dispersión geográficas, entre otras cuestiones. Se determina segmentar orientados hacia el nivel socio-económico medio-alto.

En función a las características demográficas y de canales de venta previamente descriptos, se debe realizar una sub-segmentación que permita identificar grupos de clientes, con necesidades y comportamientos de compras únicos y desde ese punto definir las características relevantes que los identifican.

La caracterización de los clientes potenciales del canal B2C entonces queda conformada de la siguiente manera:

Personas que viven en Asunción y Gran Asunción, tienen entre 25 y 45 años. Son del nivel socio económico medio, medio-alto. Viven solteros, o en familias de hasta 5 personas aproximadamente. Llevan un estilo de vida acelerado por las múltiples actividades curriculares. Valorán mucho el tiempo libre, por ende, la practicidad en todo lo que puedan es un factor de mucho peso. Normalmente almuerzan y cenan en casa de manera cotidiana. Gustan de comidas tradicionales, pero el estilo de vida mas saludable también es una condición fundamental al momento de seleccionar sus comidas. Por lo general no cuentan con ayudantes domésticos en la cocina, principalmente a la hora de la cena.

Se seleccionan estas variables considerando el agrupamiento de acorde a una necesidad en común que tienen las personas de este segmento, que podrían tener frustraciones al momento de planificar sus comidas, o de prepararlas de manera cotidiana. Además, es el segmento de mayor tamaño representativo.

Si bien el mercado de clientes finales se caracteriza por tener sus propias necesidades, a su vez existen otros diferentes factores que influyen su composición. Por esa razón se define la sub-segmentación de acorde a las necesidades, hábitos y preferencias de los de los clientes finales.

5.1.2. El posicionamiento del producto, la marca y las líneas de productos.

Como objetivo de la estrategia de posicionamiento se plantea la creación de una relación producto – precio que resulte atractiva para los segmentos objetivos, y que como reflejo de la misma, desde la perspectiva del cliente esta relación sea percibida como un costo – beneficio por el cuál el mismo estaría dispuesto a pagar un determinado precio y realizar las compras con determinadas frecuencias.

El objeto de toda empresa es lograr cierto nivel de cuota de mercado y obtener rentabilidad sobre sus ventas. La cuota de mercado depende en gran medida de la fuerza del posicionamiento empresarial y del esfuerzo del marketing de la empresa. Un posicionamiento débil, pero que vaya acompañado de un fuerte esfuerzo de marketing, fallará a la hora de proporcionar el nivel deseado de cuota de mercado. De la misma forma, un posicionamiento de producto atractivo, que no vaya acompañado del correspondiente esfuerzo de marketing tampoco logrará el nivel deseado de cuota de

mercado. Se requiere que ambos valores logren un nivel adecuado para alcanzar los objetivos de la empresa.²⁰

A continuación, se desarrollan los fundamentos principales sobre los cuales se plantean el posicionamiento de los productos basados en la diferenciación, la gestión de la marca y la estrategia de precios.

5.1.2.1. Posicionamiento y diferenciación.

- **Diferenciación por producto:** Plan personalizado en función al estilo de vida y preferencias de cada persona. Comidas “family friendly”, énfasis en el menú familiar. Además se podrán seleccionar opciones “calorie smart”, veggie y carnes. Variedad de platos y menú con actualización semanal. Cajas y embalajes 100% reciclables y biodegradables. Almacenamiento y regeneración de los alimentos: los alimentos pueden permanecer almacenados en el freezer hasta seis meses. Se recomienda descongelar en frío (a temperatura de la heladera) la noche antes de consumirlos. Si no es posible, no hay problemas, se regeneran en baño María o al horno en menos de 20 minutos.
- **Diferenciación por servicio:**
 - I. Se selecciona el plan que sea mas adecuado de acorde a las preferencias del consumidor. Por ejemplo, plan semanal de 3 comidas para 2 personas por semana. Si requiere saltar una semana, cambiar una comida o cancelar el servicio, el servicio es lo suficientemente flexible como para hacerlo fácilmente.
 - II. Todas las semanas, el cliente recibirá los productos en su hogar en uno de los 3 días disponibles para envío, durante la franja horaria que mas le convenga. En caso de que el cliente prefiera retirar los productos, se fijara un día y pick-up point del negocio para que el mismo pudiera pasar a retirar los productos sin necesidad de pagar el costo del delivery.

5.1.2.2. El nombre de la marca y su gestión.

La marca es algo que trasciende al producto o servicio; tiene su propia vida que se alimenta del producto original, pero que también lleva consigo sus valores e identidad en áreas de nuevos productos. Especialmente en lo que respecta a su definición, importancia y relevancia como activo estratégico, así como la descripción de aspectos relacionados con su construcción y gestión (branding), su imagen (asociaciones de marca) y dilemas éticos que ostenta. Todo esto con la finalidad de facilitar la comprensión del concepto de marca como unos de los principales activos intangibles de una empresa.

²⁰ “Marketing Estratégico”. Roger J. Best, 4ta Edición. Person Prentice Hall.

La marca original “La Posata”, fue concebida espontáneamente y con el objetivo de crear un restaurante. Dicha marca no fue pensada para una línea de productos, y mucho menos tuvo en cuenta los valores o identidad que se plantea incorporar al modelo de negocio de los ultracongelados. Por esa razón se establece la creación de una nueva marca para el lanzamiento de los productos.

Se debe crear una marca con una identidad fuerte, que permita el posicionamiento correcto y la fidelización de clientes. La misma debe transmitir sus atributos, sus beneficios. Debe estar vinculada al concepto de calidad y confiabilidad.

El objetivo de la identidad de marca es lograr factores diferenciales que agreguen valor a los productos. El grado de influencia sobre la decisión de compra dependerá de la familiarización, aprecio, identificación, confianza y respeto que el comprador tenga con y por la marca. El hecho de que un consumidor recuerde elija o se identifique con una marca y no con otras, es consecuencia de diversos elementos interrelacionados, los cuales hacen que esta preferencia influya directamente en el incremento de las ventas y la rentabilidad para la compañía propietaria de esa marca.

A efectos de este trabajo se plantea la implementación de una marca atendiendo la metodología y estructura sugerida en las teorías. Sin embargo, cabe destacar que, para el desarrollo completo de una marca, su identidad y posicionamiento será necesario realizar un profundo y detallado estudio, incluyendo entre otros aspectos una prueba de concepto, encuestas, diseño y branding.

Como nombre de la marca, se plantea la palabra *ULTRA*. La palabra está relacionada con la técnica de producción, con los beneficios que trae el producto. Es un nombre simple, fácil de pronunciar y de recordar. Además la palabra tiene un significado fuerte, importante. Ultra es superior. Ultra es calidad.



Ilustración 9 - Ejemplo de la imagen de marca y logo - Elaboración propia

En cuanto al logo, debe ser una imagen llamativa con identidad propia dentro de la marca. Los clientes deben poder relacionar el logo con la marca sin necesidad de leer el enunciado del nombre de esta.

El diseño del logo es simple, proyecta el ciclo de la cadena alimentaria, el color en tono azulado y fríos representan el proceso de enfriamiento criogénico, mientras el color rojizo y cálido representa el proceso de la regeneración de los alimentos. El círculo de color rojo por arriba es un distintivo de la línea del producto, en este caso la línea gourmet.

En el packaging as diferentes líneas de productos serán detalladas a continuación de la marca, por ejemplo: Ultra Food, Gourmet; Ultra Food, Línea Fit; Ultra Food, Family.

5.1.3. Establecimiento de los precios

“El precio ofrecido por las empresas sólo resulta relevante en el contexto del valor ofrecido a los clientes. Si la empresa tiene un producto realmente bueno, la gente lo pagará. Ahora bien, si la empresa tiene un producto que el mercado no desea, no importa lo barato que lo ofrezca.” – Joel Hoesktra, CEO de General Mills²¹.

Uno de los objetivos de la segmentación es establecer los precios adecuados para cada segmento. Los clientes que integran los distintos segmentos tienen necesidades y actitudes diferentes hacia el precio. El segmento sensible a los precios se sentirá atraído por una estrategia de precios bajos, con baja dependencia de los atributos de calidad. En la otra mano, aquellos consumidores de los segmentos mas sensibles a la calidad pueden estar dispuestos a pagar mas por beneficios adicionales. Por ende, el precio debe ser diferente en función a las diferentes líneas de productos para cada segmento.

Se propone fijar los precios de ventas atendiendo los diferentes segmentos y canales, considerando los datos relevados en el benchmarking. Se utiliza el método tradicional de fijación de precios en base a los costos y valor agregado en toda la cadena.

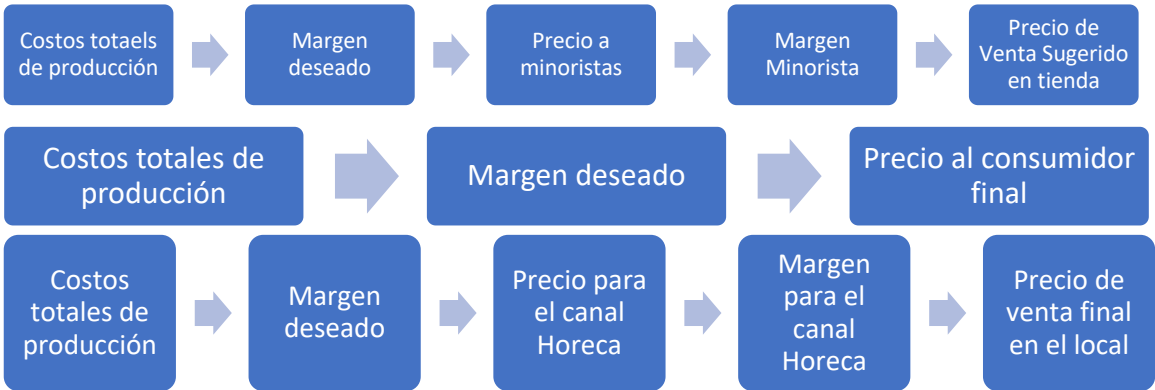


Ilustración 10 - Estrategia de fijación de precios - Elaboración propia

²¹ “Marketing Estratégico”. Roger J. Best, 4ta Edición. Person Prentice Hall.

Los precios para el canal Horeca deben ser fijados en base a un análisis de los costos de utilización del producto. O sea, un beneficio principal que debe atribuirse al producto es que el costo final de poner un plato en la mesa de un cliente debe ser menor en términos comparativos.

El precio ofrecido para el canal Horeca debe contemplar el objeto marginal de la venta. Debe ser muy equilibrado entre los beneficios de utilización del producto, y el margen final esperado por los clientes.

Tabla 4 - Ventajas de Ultracongelados. Elaboración propia.

	Convencional	Ultracongelados
Insumos e Inventarios	Requiere un inventario de insumos muy importante. El costo de las mermas y pérdidas son importantes.	Elimina la necesidad de inventarios de insumos. Facilita el control de unidades. Reduce pérdidas al mínimo.
Cheffs	Requiere la contratación de Cheffs profesionales para la elaboración de platos. Si la atención al público del local se extiende en horarios inhábiles, el costo de la mano de obra se duplica.	No requiere la contratación de mano de obra especializada para la regeneración de platos.
Ayudantes de cocina	Dependiendo del tamaño de la cocina, se requieren ayudantes de cocina en el plantel.	Una sola persona puede regenerar y servir los platos
Elaboración	Elevados costos de elaboración. Requiere tiempos de preparación, producción, y almacenamiento de las bases. En horas pico de demanda de local, el tiempo de servicio se puede elevar potencialmente.	No requiere tiempo para la elaboración. El tiempo medio para la regeneración de platos es de aproximadamente 15 minutos, y pueden regenerarse varios platos a la vez.
Equipos de Cocina	Requiere equipos de cocina industrial y profesional, como hornos inteligentes, hornallas industriales, planchas, y otros equipos de cocina profesional.	Requiere un equipamiento básico para la regeneración de los platos. La necesidad de inversión en equipos es muy baja.
Artefactos y accesorios	Requiere una dotación de artefactos y accesorios para cocina de nivel profesional.	Requiere una dotación muy básica.

De acorde a las informaciones obtenidas en el diagnóstico, el margen neto promedio para una empresa del rubro gastronómico se encuentra alrededor de 15 o 20% (para las empresas formales). Considerando esa información, se puede estimar cuál podrá ser el costo de venta al canal en promedio.

5.1.3.1. Estrategia de establecimiento de precios

Siguiendo con el desarrollo del modelo de negocio, el primer diferencial relacionado al precio se basa en una estructura de “suscripción a un servicio”. Tal lo explicado anteriormente, el cliente se “suscribe” a un plan semanal, que a la vez es flexible y de fácil manejo. O sea, a diferencia de otras marcas que venden el producto de manera individual o en el mejor de los casos, en paquetes de 10/15 días, en este modelo se propone vender a través de una suscripción semanal que será debitada de la tarjeta del cliente cada vez que el producto sea despachado.

Esto permite, por un lado conocer con mayor exactitud el tamaño de los lotes de producción para abastecer la demanda al corto plazo, y así también permite conformar un precio fijo por la suscripción, que es otro de los puntos diferenciales, un solo precio para cada plan, o sea, no existe una combinación de precios por cada tipo de producto o ítem del menú. En todos los casos, el precio del delivery no esta incluido en el monto.

Recordemos que las entregas serán realizadas de manera programada y fija, y los clientes podrán elegir uno de los 3 días disponibles, y con un cargo adicional de no más de 2,00 U\$\$ por entrega podrán recibir los paquetes en sus domicilios en la hora indicada. Por comodidad o conveniencia los clientes podrán optar por pasar a retirar los productos de alguno de los “pick-up points” establecidos, en este caso el costo del delivery no será cobrado.

Como primera medida se utiliza el sistema de precio como costo más margen estándar que está entre el 30% y 50% sobre el costo de producción. Este sistema permite añadir ciertos niveles de márgenes a la cifra de los costos totales de producción y ventas. Es un sistema muy usual en las primeras etapas del ciclo de vida del producto.

Una vez analizados los costos de producción, ventas y márgenes esperados, se realiza la formulación de precios en base al análisis de la competencia y los diversos productos que compiten en diferentes líneas. De esta manera, se pretende lograr una estrategia de “Precio de Penetración” con el principal objetivo de lograr un volumen de ventas que conduzca a la empresa a alcanzar los niveles de cuota de mercado requeridos por el proyecto. La estrategia de precios de penetración es utilizada en mercados de consumo masivo, cuando las diferencias entre productos es mínima y los clientes son muy sensibles al precio. De esta manera, se busca posicionar a la línea de cada tipo de producto con un precio por debajo de los niveles de la competencia para la misma línea de productos.

Tabla 5 - Costos de producción y precios de venta. Elaboración propia.

Costos Totales de producción	Línea Individual	Línea Familiar	Línea Fit	Línea Gourmet	Línea Blanca
Costo Total	3,93	3,51	3,89	3,97	3,88
Margen	30%	40%	50%	100%	15%
Precio de venta	4,53	4,31	4,89	5,97	4,18
Precio de venta (en UV)	Precio de venta final		Precio medio competencia (producto similar)		
Línea Familiar	USD 4,31		USD 4,50		
Línea Individual	USD 4,53		USD 5,00		
Línea Fit	USD 4,89		USD 5,00		
Línea Gourmet	USD 5,97		USD 8,00		
Línea Blanca	USD 4,18		N/D		

Obs: los precios de ventas finales son por comida (plato principal + guarnición) por persona. No incluyen el servicio de delivery.

5.1.4. Canales de Marketing

La elección y gestión de los canales de marketing tiene un impacto directo sobre tres importantes áreas de los resultados:

- 1- *Valor al cliente*: pueden aumentar o reducir el valor recibido por los clientes.
- 2- *Ingresos por ventas*: determina el alcance a los clientes, lo cual a su vez influencia las ventas a clientes actuales o potenciales.
- 3- *Rentabilidad*: la elección de los canales de marketing tiene un impacto directo sobre los márgenes y gastos del marketing de la empresa.

Para el caso de los ultracongelados, se han seleccionado dos esquemas que determinan la selección de canales de venta.



Ilustración 11 - Diseño de Canales de marketing direccionados al cliente final - Elaboración propia

En este caso se ha determinado la utilización de un sistema directo en base a los modelos observados durante a la etapa de diagnóstico y el diseño de la propuesta de valor del producto. Una de las principales problemáticas que el producto plantea solucionar es el tiempo que se pierde haciendo las compras en el supermercado. En el análisis observado que los canales o puntos de ventas minoristas como tiendas de conveniencia o supermercados no son los más efectivos para la venta de estos productos, pero son relevantes para la visibilidad de los productos y la construcción de la marca.

Sin embargo, los canales de ventas directos a través de la fuerza de venta e-commerce son adecuados por la compatibilidad que existe con el núcleo central de la propuesta de valor del producto con relación a la conveniencia, practicidad y costos. Una persona puede realizar el pedido del menú para toda la semana, o todo el mes, desde la comodidad de su casa. Puede recibir los pedidos de acorde a la programación pactada, o puede pasar a retirar los mismos de algún “pick-up point” ubicado en su camino habitual.

La utilización de canales directos puede resultar muy costosa, hecho que por lo general limita el alcance del producto a determinado número de clientes. Como consecuencia, muchos clientes potenciales podrían no ser atendidos de manera rentable a través de los canales directos. Es por ello por lo que la empresa puede obtener beneficios por medio de canales indirectos, vendiendo los productos a través de minoristas, tiendas de

conveniencia y supermercados. Esto debería resultar en un beneficio agregado, además del posicionamiento y visibilidad de la marca.

Por medio de estos canales se podrán ofrecer comidas preparadas a los consumidores que buscan principalmente conveniencia, que sea fácil de manejar y preparar, que ahorre tiempo. Es importante que sea sabroso, pero el precio es un factor determinante. Se busca penetrar a la vida cotidiana de los hogares, y convertir el consumo de ultracongelados en un hábito regular.

Por otra parte, para lograr alcanzar un público mayor se propone utilizar los canales indirectos a través del segmento Horeca. A diferencia de la caracterización del público del canal B2C, en el que se plantea una solución a un problema de cotidiano, en el segmento Horeca podrá ser el mismo público pero que le dará un uso final al producto disparado por motivadores muy diferentes, como el entretenimiento, ocio y el placer.



Ilustración 12 - Canal para el sector HORECA. Elaboración propia.

A través de este canal no se ofrece solamente un producto, si no mas bien se ofrece un servicio a los establecimientos que no tengan precisamente como objeto primario de negocio la venta de comidas. Se podrán crear menús a medida, con alto grado de adecuación a pedidos específicos que podrían ser recetas, formas y presentaciones. Los atributos que se discuten en este segmento, además de precios competitivos, son cuestiones técnicas como inocuidad, almacenamiento, caducidad, condiciones de distribución y ventas, servicio técnico y capacitaciones.

Para la selección del segmento del mercado B2B se deben considerar las variables de segmentación relacionadas a la “firmografía” de la empresa, cultura empresarial y el comportamiento de uso.

En cuanto a los factores de identificación de la empresa se destacan los factores como el tamaño de la empresa, número de empleados, volumen de facturación, situación financiera, entre otros.

Con relación a la Cultura empresarial, se consideran factores como la sofisticación del negocio, su orientación al crecimiento o a los costos, innovación y tecnología.

Finalmente, y al igual que en el mercado de canal directo al consumo masivo, el comportamiento del uso del producto juega un rol fundamental a la hora de la toma de decisiones por parte del cliente. Se consideran comportamientos como la frecuencia y el volumen de compra, cual es el fin del uso del producto adquirido, que variables del producto ejercen mayor influencia de valoración a la hora de tomar la decisión de compra y el soporte técnico y la capacitación.

La caracterización del público del canal Horeca entonces queda conformada de la siguiente manera:

Pymes del sector Horeca, pudiendo ser hoteles u hostales, pequeños bares, restaurantes, clubes deportivos, cafés, entre otras empresas similares que no precisamente tengan como objeto primario el negocio gastronómico, sino mas bien este sea un valor agregado y necesario para sus emprendimientos. Buscan prestar servicios o vender productos al menor coste posible. Tienden a ser menos sofisticadas en sus operaciones y valoran mucho los aspectos técnicos de venta y post-venta de los productos. Su necesidad básica es la identificación de caminos para ahorrar. En cuanto al comportamiento de compras valoran principalmente los productos que podrían ahorrar costos a corto plazo o de manera inmediata, y muchas veces podrían no tener claras las soluciones que agregan valor a sus operaciones. Como propuesta de valor se ofrecen soluciones que ahorren dinero a su negocio.

La propuesta a través de este canal debe contar con un valor agregado y especificaciones que podrán ser muy diferentes a las del canal B2C. Se plantea crear un modelo de "Foodservice", a través del cual se pueden crear platos ultracongelados de marca "blanca" con especificaciones muy precisas en cuanto a la receta y preparación para los diferentes negocios. Así también se podrán ofrecer líneas de productos estándar para otros establecimientos que podrían no requerir especificaciones muy precisas.

La propuesta de valor para este segmento se basa en "tener un restaurante, sin las complejidades de un restaurante". Básicamente se propone eliminar o reducir parte de los desafíos y complejidades que tienen los establecimientos al momento de montar una cocina y preparar sus platos para la venta a los clientes que asisten al lugar. En muchos casos estos negocios no tienen como negocio primario la venta de alimentos, mas bien son cuestiones complementarias, pero necesarias para el funcionamiento de su negocio.

Por una cuestión de estructura y capacidades del negocio, se determina el lanzamiento de líneas de productos de marca "blanca", lo cuál requerirá un esfuerzo de marketing masivo mucho menor que el requerido para la identidad de la marca a través de este canal. La estrategia se basará en la fuerza de venta, visitando directamente a los potenciales clientes para explicar y demostrar los beneficios que podrán entregar los productos.

Entre otros aspectos fundamentales para destacar es que en estos casos el montaje de una cocina puede resultar muy costoso y complejo. Se pueden descuidar cuestiones como la calidad y conservación de alimentos, entre otros aspectos. Es por ello por lo que el uso de ultracongelados puede permitir a estos negocios contar con una cocina, pero

sin tener que montar una, y todo lo que ello implica desde la contratación de Chefs y ayudantes, equipos industriales, permisos municipales, gestión de stocks y mermas, calidad, conservación, entre otras variables. Estas empresas podrán contar con alimentos variados, de alta calidad y en cualquier momento por ejemplo los bares o los hoteles para el room service de 24 horas.

5.1.4.1. Estimación de márgenes por canal

Tabla 6 - Márgenes por canal. Elaboración propia.

Margen neto por Canal	Línea Individual	Línea Familiar	Línea Fit	Línea Gourmet	Línea Blanca
Canal Directo	30%	40%	50%	100%	15%
Canal Indirecto	5%	6%	8%	15%	N/A
Canal Horeca	3%	4%	5%	10%	2%

Para el canal directo, se considera el 100% del margen bruto calculado en el apartado anterior. Esto debido a que a los efectos del cálculo, a este margen ya fueron descontados los costos de producción, ventas, y administrativos.

En el caso del canal indirecto, se asumen gastos y costos adicionales como los costos de logística y distribución, además del margen pretendido por los minoristas. Estos costos adicionales son descontados del margen bruto a razón del 85% del mismo. El resultante sería el margen neto por las ventas a través del canal.

Bajo la misma lógica pero con una carga mayor sobre el margen bruto, se calcula que a través del canal Horeca el margen neto representa tan solo el 10% sobre el margen bruto. Esto debido a que de acorde a los indicadores identificados durante la etapa de diagnóstico, los clientes potenciales de este canal estarán incentivados a la compra principalmente por la representación de costos y márgenes adicionales que pueden generar estos productos.

Claramente es conveniente maximizar las ventas a través de los canales directos, y eventualmente evaluar si en algún momento convendría posicionar los productos a través de canales indirectos.

5.1.5. Comunicación de Marketing

Las estrategias de marketing serán un fracaso si no van acompañadas de un programa efectivo de comunicación. El primer objetivo de una estrategia de comunicación de marketing debe ser la construcción de *notoriedad*, que implica el hecho de hacer notar e informar a los clientes de los productos y servicios de una empresa. En segundo lugar, las comunicaciones de marketing deben recordar los mensajes, para mantener la notoriedad de lo comunicado. Como tercer objetivo de la comunicación de marketing está la estimulación al mercado objetivo para pasar a la acción.

En resumen, los tres grandes objetivos generales del plan de comunicación de marketing son:

- 1- **Construir notoriedad:** conseguir un nivel de awareness deseado con relación a los productos, servicios, la marca, y la organización en general.
- 2- **Reforzar el mensaje:** mantener a lo largo del tiempo el nivel deseado de recuerdo en relación a la marca, imagen de ella, beneficios básicos y el nombre de la compañía.
- 3- **Estimular a la acción:** motivar al mercado objetivo para llevar a cabo una acción de compra específica a corto plazo.

El público objetivo debe ser consciente de la existencia del producto y de los beneficios que ofrece, debe recordar la existencia de estos beneficios y debe ser estimulado a la acción.

5.1.5.1. Desarrollo de notoriedad y comprensión

El objetivo es crear notoriedad y transmitir los mensajes adecuados al público objetivo de una forma efectiva. El grado de notoriedad y la comprensión de la comunicación por parte del público objetivo se ven afectados por la elección del medio, la frecuencia de los mensajes y el contenido de la comunicación.

A través de los medios seleccionados se busca lograr el mayor grado de alcance posible. El grado de alcance se define como el porcentaje de las personas dentro de un público objetivo que está expuesto a un determinado mensaje de marketing de la empresa, dada la combinación de medios y canales seleccionados. Se constituye en una medida de efectividad de la elección de medios.

De acuerdo a la información obtenida en la fase de diagnóstico, las personas de los segmentos seleccionados utilizan las redes sociales y los medios digitales como primera fuente de información y comunicación. Entre las redes sociales de mayor utilización se encuentra Facebook en primer lugar, seguido por Instagram y finalmente Twitter. Adicionalmente la utilización del WhatsApp como medio de comunicación y ventas es clave.

Definida la combinación de medios más efectivos para lograr el alcance al público objetivo, será necesario definir la frecuencia del mensaje para conseguir un determinado nivel de notoriedad. Esta frecuencia puede ser pactada en las redes sociales.

Si la frecuencia es pequeña es posible que los mensajes no penetren en la mente de los consumidores potenciales y por ende los resultados de notoriedad y comprensión del mensaje sean bajos. Por otra parte, si el mensaje se repite con demasiada frecuencia, los clientes potenciales podrían irritarse, efecto que perjudicaría las percepciones de la publicidad.

Siguiendo una estrategia de “frecuencia distribuida”²² en la cuál se pautan los mensajes de manera distribuida durante el tiempo, se logrará que cada vez que se realice el anuncio se alcance un nivel de notoriedad ligeramente superior al ciclo anterior lo cual logrará un efecto duradero a largo plazo, sin saturar a los potenciales clientes.

En cuanto al contenido del anuncio, el mismo desempeña un papel fundamental en la notoriedad e intención de compra del publico objetivo. Es importante que el mensaje recibido este en consonancia con lo que se quiso decir. Un anuncio que se recuerde pero que no transmita bien los beneficios del producto, fracasará a la hora de desarrollar el interés del mercado y es no conseguirá las ventas deseadas.

El contenido de un anuncio atrae a los consumidores cuando se centra en las necesidades del los mismos, y refleja situaciones en las que el uso del producto se relaciona con el beneficio que ofrece a los consumidores. El anuncio debe contener un gancho, debe ser atractivo y debe poseer un contenido de valor para el público objetivo.

El refuerzo del mensaje es critico para lograr un alto nivel de notoriedad, comprensión e intención de compra. El mantenimiento de un alto nivel de notoriedad resulta caro y requiere el desarrollo de nuevos contenidos, a medida que se van desgastando los antiguos. Una forma de enfocar el problema de refuerzo del mensaje que mantiene la notoriedad reduce el problema del desgaste del contenido y es eficiente en costes es utilizar la estrategia “pulsing”. Esta estrategia consiste en hacer publicidad en periodos alternativos.²³

La concentración de la frecuencia del mensaje es un punto importante para considerar en cuanto a la estacionalidad de venta de ciertos productos. Durante los “picos de demanda” es importante elevar la concentración de la frecuencia.

²² “Marketing Estrategico”. Roger J. Best, 4ta Edición. Person Prentice Hall.

²³ “Marketing Estrategico”. Roger J. Best, 4ta Edición. Person Prentice Hall.

5.1.6. Estrategia de Marketing

5.1.6.1. Cuota de mercado

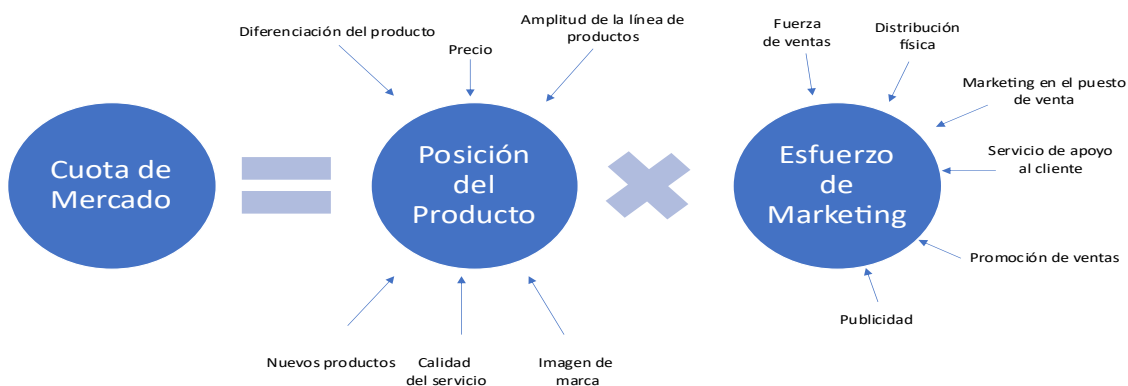


Ilustración 13 - Relación precio - producto, esfuerzo de marketing y cuota de mercado. Elaboración propia basada en "Marketing Estratégico, Roger Best"

5.1.6.2. Presupuesto en Marketing

Se estipula el presupuesto de Marketing como un componente del costo variable, con una tasa de reparto en promedio de 0,25 U\$S por unidad producida.

Presupuesto en Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Total por año	10.725	17.550	19.500	19.500

Tabla 7 - Presupuesto de Marketing. Elaboración propia

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Página web y redes sociales	3.218	5.265	5.850	5.850
Publicidad impresa y catalogos	2.145	3.510	3.900	3.900
Publicidad en medios impresos y digitales	1.073	1.755	1.950	1.950
Activaciones	2.145	3.510	3.900	3.900
Agencia Publicitaria	2.145	3.510	3.900	3.900

5.1.7. Resumen de la estrategia

Modelo de negocio

En todos nuestros segmentos activos, tenemos como objetivo proporcionar a todos los hogares comidas ricas y saludables – platos deliciosos entregados todas las semanas en la puerta de casa, o en el pick-up point que el cliente desee. Queremos facilitar el acceso de comidas de alta calidad para los todos.

La clásica pregunta de “¿qué vamos a comer hoy?” está a punto de ser cosa del pasado. El hecho de cocinar no debe ocasionar estrés. ¡Te ahorramos el esfuerzo, las compras del súper y la limpieza de la cocina! Bienvenidos a un mundo en el cuál la comida esta siempre planificada, es simple y deliciosa.

Contamos con una gran variedad de comidas ultracongeladas que se adapta al estilo de vida y preferencias de los clientes. Somos especialistas en comidas familiares, por eso hemos creado una línea “family friendly” con comidas deliciosas y nutritivas, a prueba de niños. Las comidas son diseñadas y elaboradas por Chefs profesionales y nutricionistas. Nos tomamos seriamente la economía familiar, generando menos desperdicios y compras innecesarias en el súper, de esta manera ayudando a los consumidores a mantener la salud y su economía.

Ofrecemos un servicio de suscripción semanal que otorga facilidad y flexibilidad para el manejo de los planes. Es fácil de suscribirse, y de armar el plan de acorde a las preferencias y el estilo de vida de los clientes. Es fácil de reprogramar las entregas, y hasta es sumamente simple cancelar el plan!

Relájate y disfruta de momentos de calidad. Ultra Food es pura inspiración en las comidas.

¿Porqué Ultra Food?

Tenemos una gran variedad de opciones disponibles en el menú, que se actualiza de manera periódica para proporcionar a los clientes los platos favoritos y siempre nuevas opciones. Con Ultra food, el cliente tiene el poder de elegir según sus preferencias y estilo de vida. Nuestros kits de comidas bajas en calorías, por ejemplo, incluyen recetas aprobadas por nutricionistas que contienen solo alrededor de 650 calorías. Mientras tanto, nuestra opción de comidas para familias le permite obtener recetas fáciles y deliciosas que incluso a sus hijos les encantarán. Además, siempre puede actualizar a Recetas gourmet e incluir complementos.

Selección de Segmentos Objetivos

1) Edad: 25 a 45 años

Lugar: Asunción y Gran Asunción.

Nivel socio-económico: Medio-alto / alto.

Sub-segmentos:

- Familias con niños
- Personas solteras
- Vida Fit
- Foodies

2) Segmento HORECA: bares, cafés, hoteles, y otros establecimientos pequeños y medianos de Asunción y Gran Asunción.

Posicionamiento y diferenciación

- *Por producto:* planes personalizados. Family Friendly. Calorie Smart. Gran variedad de menú, actualizado periódicamente. Cajas y embalajes sustentables. Los productos se pueden almacenar hasta 6 meses en el freezer, y se regeneran rápidamente.
- *Por servicio:* sistema de suscripción semanal con mucha flexibilidad para modificar o cancelar el plan. Selección del plan mas adecuado para cada consumidor o grupo familiar. Se reciben los pedidos de manera programada, o se puede seleccionar un pick-up point para retirar los mismos bajo la misma programación.

La marca

Ultra Food: La palabra esta relacionada con la técnica de producción, con los beneficios que trae el producto. Es un nombre simple, fácil de pronunciar y de recordar. Además la palabra tiene un significado fuerte, importante. Ultra es superior. Ultra es calidad. El diseño del logo es simple, proyecta el ciclo de la cadena alimentaria, el color en tono azulado y fríos representan el proceso de enfriamiento criogénico, mientras el color rojizo y cálido representa el proceso de la regeneración de los alimentos. El circulo de color rojo por arriba es un distintivo de la línea del producto, en este caso la línea gourmet.



Tabla 8 - Características de líneas de productos por segmento

Nombre del Segmento	Tamaño Potencial del sub-segmento (en M U\$S)	Necesidades básicas del cliente	Comportamiento	Propuesta de Valor Central	Valor ofrecido al sub-segmento
Familias con niños	596	Organizar el menú semanal y el problema de "tengo que cocinar". Dieta balanceada y nutritiva para los chicos.	Múltiples actividades durante el día. Pueden contar con ayuda doméstica para cocinar en el almuerzo, pero no cuentan con ayuda para la cena. Sienten preocupación por la calidad y aspectos nutricionales de sus comidas. Son muy sensibles al aspecto de costos ya que este rubro es uno de los principales dentro del presupuesto familiar.	TE AYUDAMOS CON TUS COMIDAS. Ya se encuentran listas y organizadas en tu congelador. Tus alimentos preparados por profesionales, son deliciosos y nutritivos.	Combinación de opciones tradicionales y saludables. Opciones para lograr un menú semanal balanceado entre alimentos que más gustan a las familias, y a la vez no descuidar los aspectos nutricionales. Presentaciones en tamaño familiar. Énfasis en soluciones para la cena.
Personas Solteras	177	Tener comidas preparadas en el congelador para evitar cocinar, comprar insumos. Reducir gastos. Balancear alimentación.	Estilo de vida muy activo. Pasan poco tiempo en sus hogares. El hecho de cocinar es una tarea tediosa que requiere tiempo y preparación, por esa razón piden comida por delivery con mucha frecuencia, lo cual además de ser costoso también repercute en la calidad nutricional de sus alimentos.		Packs de comidas semanales, quincenales o mensuales. Porciones individuales. Mucha variedad de opciones.
Vida Fit	50	Ordenar su rutina alimenticia en función a objetivos nutricionales específicos.	Deportistas aficionados, amateurs o profesionales. Llevan una rutina exigente y estructurada. Acostumbran a preparar su dieta y comidas de manera anticipada, ya que la alimentación es clave en su rutina de entrenamientos. Valoran mucho el tiempo ganado, ya que deben encontrar tiempo suficiente para entrenar y cumplir con sus labores diarias de manera rutinaria. Estarían dispuestos a pagar un precio adicional por comidas de calidad nutricional adecuada y que a la vez entregue la practicidad requerida.		Línea fit. Packs semanales o quincenales, porciones individuales. Se permite la customización a medida de la necesidad nutricional. Por ejemplo: alimentos bajos o sin carbohidratos, alimentos proteicos, alimentos bajos en calorías.
Foodies	431	Comer rico y pasarla bien.	Salen a comer o piden comida por delivery 2 o más veces por semana. No lo hacen por necesidad, más bien por placer o entretenimiento. Les gusta el buen comer y la excelente atención. Les gusta probar cosas nuevas, ir a nuevos lugares o experimentar con novedades. Están dispuestos a pagar más dinero por un buen y novedoso plato de comida		Línea Gourmet, comida internacional. Variedad de menú disponible para un público exquisito y exigente. Platos que puedan ser armados y presentados de manera impecable.

Precios

Tabla 9 – Precios y share de ventas por línea de producto.

Línea de Producto	Segmento / Sub-segmento	Precio Promedio (U\$S por plato)	Características del producto	Share de ventas esperado	Cuota de Mercado
Línea Familiar	B2C / Familias con niños	17,23	Presentación familiar equivalente a 4 porciones. Precio unitario 4,33 U\$S por porción. 25 opciones diferentes, entre comidas tradicionales y saludables. Menú kids. Plan semanal, mensual.	60%	0,3%
Línea Individual	B2C / Solteros	4,53	Mismas opciones que en la línea familiar, pero con presentación individual. Plan semanal, mensual.	10%	0,2%
Línea Fit	B2C / Vida Fit	4,89	Comidas dietéticas. Porciones individuales. 20 opciones combinadas	10%	0,8%
Línea Gourmet	B2C / Foodies	5,97	Comidas premium. Comidas internacionales, gourmet. 20 opciones combinadas.	10%	0,1%
Marca Blanca	B2B / Canal Horeca	16,73	Presentación en porciones para 4 personas. Precio unitario U\$S 4,18 por porción. Sin marca. Se pueden tomar especificaciones de productos y recetas específicas.	10%	0,03%
Cuota de mercado total (ponderado)					0,3%

- *Cuota de mercado*: se establece la cuota de mercado en función a las capacidades operacionales y recursos financieros de la empresa.
- *Canal Directo*: sistema flexible de suscripción semanal. Se establece un precio único por cada plan. No se determinan precios diferentes para cada plato. Definir un precio único y atractivo para cada línea podrá facilitar la decisión de compra por parte del consumidor. Cada plan cuenta con opciones para ajustarlo a medida, en cuanto a las opciones disponibles, los menús, la cantidad de platos y los tamaños familiares. El costo no incluye el delivery.
 - *Sistema de precio como coste mas margen estándar*: tomando como base el costeo de producción y ventas, se establece el rango de precios posibles en base a los márgenes esperados.
 - *Estrategia de precios de penetración*: dentro del rango de márgenes esperados, se define el nivel de precios de cada línea de productos o planes posicionando los precios mas bajos que la competencia.
- *Segmento HORECA*: se define una estrategia de precios bajos, considerando que la variable de costos es un componente clave para lograr penetrar al segmento. Los beneficios de los productos deben ser percibidos concretamente desde la perspectiva de costos, además de otros beneficios indirectos como el almacenamiento, la caducidad, la simplificación, etc.

Comunicación

- 1) Construir notoriedad: campañas de marketing digital a través de Facebook, seguido por Instagram, Twitter y WhatsApp. Pautas publicitarias apuntadas al público objetivo. Estrategia de “Frecuencia distribuida”, por medio de la cuál se pretende mejorar el nivel de notoriedad del anuncio superior al ciclo anterior sin llegar a saturar a los potenciales clientes. Basar los anuncios en las propiedades de los productos que se logran a través de la técnica de ultracongelado. Enfatizar el mensaje para la familia.
- 2) Reforzar el mensaje: por medio de la estrategia de “pulsing”, con la intención de reforzar los mensajes sin desgastar los contenidos. La estrategia consiste en hacer publicidad en periodos alternativos.
- 3) Estimular a la acción: campañas de activación como por ejemplo regalando, “tarjetas de suscripción” con comidas gratis incluidas. Suscripción web para recibir recetas o acceder a la base de datos de recetas. Eventos en el restaurante, invitando a clientes para que observen la regeneración de los productos y accedan a probarlos. Suscripción al canal de YouTube, reels o lives de la preparación y degustación de los alimentos.

5.2. Implicancias internas

5.2.1. Implicancias organizacionales de cara a los objetivos propuestos

5.2.1.1. Estructura Organizacional

Como primera medida, la estructura organizacional debe ser replanteada. Si bien su enfoque tradicional es adecuado desde la perspectiva de los procesos productivos, no cuenta con un diseño orientado hacia las ventas.

De acorde a lo observado en la etapa del diagnóstico e incluido en la matriz de análisis FODA, una debilidad muy sensible en la estructura actual es la carencia de un enfoque específicamente comercial y de mercadeo. Requerirá la creación de un departamento de marketing, y el desarrollo de la fuerza de venta directa con un plan de incentivos de acorde a los objetivos propuestos. Este departamento se debe encargar del desarrollo, implementación, seguimiento y control de las estrategias y tácticas comerciales, incluyendo los aspectos de publicidad, fuerza de ventas, mercadeo y análisis de la competencia entre otros aspectos.

Adicionalmente requerirá la contratación de personal operacional de cocina con el fin de incrementar su capacidad productiva. En función a la estrategia de lanzamiento de productos, escala productiva y temporalidad, se deberá agregar capacidad de mano de obra directa para cubrir las posiciones requeridas en cada configuración o layout.

El organigrama de la empresa y nómina salarial de la empresa quedaría de la siguiente manera:

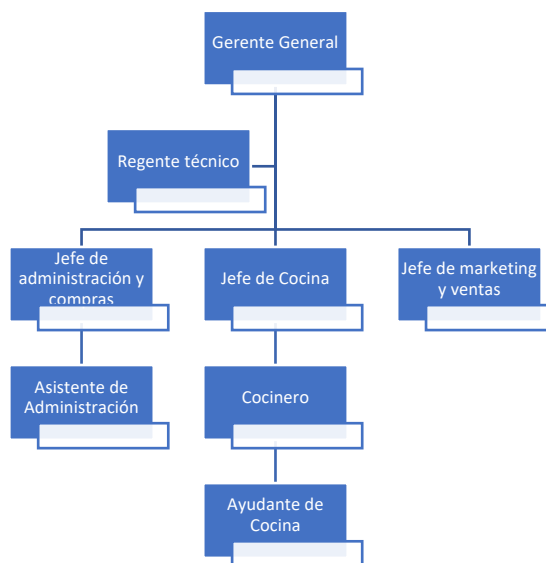


Ilustración 14 - Organigrama propuesto. Elaboración propia.

Tabla 10 - Tabla de cargos organizacionales.

Nombre del Cargo	Área	Fijo / Variable	Directo / Indirecto	Salario anual	Cargas sociales	Total anual
Gerente General	Dirección	Fijo	Indirecto	15.522	2.364	17.887
Jefe de administración	Administración	Fijo	Indirecto	8.731	1.330	10.061
Asistente de administración	Administración	Fijo	Indirecto	4.269	650	4.919
Jefe de cocina	Producción	Fijo	Directo	11.642	1.773	13.415
Cocinero	Producción	Fijo	Directo	8.731	1.330	10.061
Ayudante de cocina	Producción	Fijo	Directo	4.269	650	4.919
Jefe de marketing y ventas	Comercial	Fijo	Indirecto	8.731	1.330	10.061
Totales				61.896	7.063	71.323

5.2.2. Diseño del layout, tecnología y equipos necesarios

5.2.2.1. Formato productivo y layout

La selección del tipo de proceso productivo corresponde a una decisión estratégica, en lineamiento con las premisas de comercialización y en pos a los objetivos propuestos. Esto se debe relacionar fuertemente con el diseño de las líneas de productos, con la variable temporal o línea de tiempo para el lanzamiento de las diferentes líneas, con los volúmenes de producción y con otras capacidades o recursos de la empresa.

Si bien el plan operativo no se encuentra estipulado dentro del alcance de este trabajo, es importante observar algunas consideraciones claves para encaminar las decisiones relacionadas a la estrategia operacional, que a su vez determinará las capacidades de la empresa para producir los productos que son el objeto principal del plan de negocios.

En primer lugar es importante analizar las características propias de los productos, que al tratarse de alimentos que pasan por una cocción, enfriamiento y finalmente envasado, es un proceso lineal con muy pocas variantes en función a cada plato o receta. Entonces, el proceso básico de producción lineal es el siguiente:



Ilustración 15 - Proceso productivo. Elaboración propia.

Para la definición de la estrategia de producción se considerarán dos alternativas variables asociadas a cada línea de producto, como la variedad de opciones en cada línea, nivel de estandarización, productos genéricos entre otras variables. Se puede observar un resumen esquemático de las modalidades de producción “Make-to-order” y “Make-to-stock”.

Características	Make-To-Stock Fabricación para stock	Make-To-Order Fabricación a pedido
Producto	Especificado por el fabricante Baja variedad Bajo costo unitario	Especificado por el cliente Alta variedad Alto costo unitario
Objetivo	Balancear inventarios, capacidad y servicios	Administrar tiempos de entrega y capacidad
Principales problemas operativos	Pronósticos Planificación y control de inventarios y producción	Cumplimiento de tiempos de entrega prometidos
SLA	Fill rate	Lead Times

Ilustración 16 - MTS vs MTO; Gestión de Operaciones y de la Innovación. Prof. Turbino

Considerando las principales características por líneas de productos se define la proponen diferentes estrategias de producción:

Tabla 11 - Estrategia de producción por cada línea de productos

Línea de producto	Línea Familiar	Línea Individual	Línea Fit	Línea Gourmet	Línea Blanca
Costo unitarios de producción	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Medio
Variedad	Medio	Medio	Medio	Alta	Alta
Nivel de estandarización	Alto	Alto	Medio	Bajo	Bajo
Canal de ventas	Directo / Mixto	Directo / Mixto	Directo / Mixto	Mixto / Horeca	Horeca
Share de ventas	60%	10%	10%	10%	10%
Lead time mínimo	1 día	1 día	2 días	2 días	5 días
Estrategia de Producción	Make-to-stock	Make-to-stock	Make-to-order	Make-to-order	Make-to-order

Para todos los casos se considera que las unidades productivas son de 250 gramos, ya sea un plato principal o una guarnición. En la práctica, una porción para una persona suma 500 gramos por unidad de venta suponiendo que un plato principal siempre va acompañado por una guarnición.

Para el caso de la línea familiar y la línea individual se considera que son los mismos productos, pero con presentaciones diferentes. Una con mayor cantidad de porciones (familiar) y la otra con porciones individuales. De la misma forma, las opciones disponibles en esta línea de productos son muy estandarizadas, cuentan con productos genéricos como el arroz, o el puré, no cuenta con mucha cantidad de variedades. Además, se estipula que la venta de esta línea será realizada a través de puntos de ventas y de la misma manera a través de canales directos. Para el cálculo de producción se considera a la línea familiar e individual simplemente como “Línea Tradicional”, por el tipo de comidas que conforman el menú, considerando que la única diferencia en el proceso se encuentra en el fraccionamiento y envasado final de acorde a la presentación del producto. La línea familiar esta basada en 4 unidades productivas, o comida con 4 porciones iguales.

Para el caso de la línea fit se considera el share de ventas de menor proporción en términos de volúmenes, pero con opciones mas variadas y mas específicas, menos estandarizadas y con un costo de producción un poco mas elevado que las opciones tradicionales. Por esa razón se define el sistema “make-to-order”.

De la misma manera, la línea gourmet será preparada con insumos Premium, recetas menos estandarizadas y pocos productos genéricos. A diferencia de las líneas anteriores, la línea Gourmet también será ofrecida a través del canal Horeca bajo la marca “Ultra Food”.

Por último, la línea blanca o los productos “a granel” sin marca, ofrecidos a los establecimientos comerciales que componen el canal Horeca, por la naturaleza de la oferta serán productos muy variados, con altas especificaciones de los clientes, utilizarán diversos tipos de insumos en términos de variedad y calidad. Por esa razón se propone

la estrategia de producción “make-to-order” con un lead time de 5 días como mínimo para entregar los pedidos.

El layout del establecimiento deberá ser diseñado en función a los procesos productivos lineales que fueron decididos, y deberían contar con un formato como el que sigue:

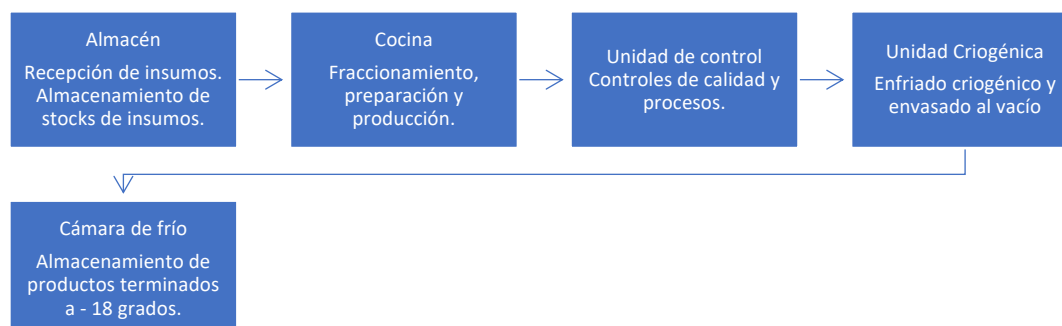


Ilustración 17 - Diseño del Layout de producción

5.2.2.2. Tecnología y equipos necesarios

Para la producción y almacenamiento en cadena de frío de los productos será necesario adquirir en equipos específicos para los procesos correspondientes. Sobre la base de que La Posata es un negocio gastronómico en funcionamiento, se evaluarán solamente las inversiones necesarias para adecuar sus capacidades y procesos técnicos a los requerimientos operacionales en pos del objetivo principal de este trabajo, o sea, aquellas inversiones de arranque para configurar el setup de producción de alimentos ultracongelados.

A continuación, se detallan los equipos que serán necesarios, incluyendo una breve descripción y precio aproximado:

Tabla 12 - Presupuesto de equipos necesarios. Fuente: Comercios locales

Equipo	Marca / Modelo	Capacidad	Precio	Observación
Horno inteligente	Fragor / Advance Plus	6 bandejas	US\$ 9.701	Comando de control electrónico que permite consistencia en las recetas
Freidora eléctrica	Fragor / FE7-05	15 litros	US\$ 2.627	Comando de control electrónico que permite consistencia en las recetas
Abatidor de temperatura	Fragor / ATM-051	6 bandejas	US\$ 4.508	Proceso de enfriamiento criogénico
Envasador al vacío	Lerica / C420	40 litros	US\$ 3.743	Atmósfera modificada. Bomba al vacío.
Accesorios varios	Varios	Varios	US\$ 4.000	Mesada de inox. Etiquetadora. Freezers. Utensilios. Balones de Co2 / nitrógeno.
Total			US\$ 24.579	

5.2.2.3. Análisis de capacidades

La configuración de equipos y mano de obra está diseñada con el objetivo de producir aproximadamente 6.500 unidades productivas de 500 gramos por mes equivalentes a 78.000 unidades por año. Se proyecta que se producirá 6 días por semana entre 8 a 10 horas por día de aplicación de mano de obra directa, y 18 a 20 horas por día de horas máquina. A los efectos de todos los cálculos relacionados a las capacidades de producción, que 6.500 unidades de venta por mes será el rendimiento óptimo al 100% de utilización de los recursos productivos.

El cuello de botella se encuentra en el equipo abatidor (enfriamiento criogénico), ya que es el proceso que toma mayor cantidad de tiempo, y es clave para la calidad del producto ya que cualquier modificación en la temperatura o el tiempo de enfriamiento puede determinar una drástica caída de calidad, mermas o incluso la pérdida total de la producción al no alcanzar los estándares necesarios.

5.2.2.4. Estrategia de reaprovechamiento de “La Posata”.

Considerando las implicancias internas definidas en la etapa de diagnóstico y en este capítulo, se observa que el reaprovechamiento de las estructuras operacionales, comerciales y clientes existentes será beneficioso para la implementación de la estrategia. Por otra parte, el negocio del restaurante dejará de existir como tal. Se servirán solamente comidas del menú ultracongelado, se realizarán pruebas y demostraciones. En un futuro próximo, cuando las condiciones actuales dadas por la pandemia, se podrá reevaluar el desarrollo del restaurante nuevamente.

A continuación se detallan los recursos que deberán ser utilizados, la finalidad y el resultado esperado:

Tabla 13 - Reaprovechamiento de recursos

Recursos	Detalles	Resultado esperado
Equipos de cocina	Hornallas, hornos, accesorios, electrodomésticos, utensilios, etc.	Disminución en el monto de inversión inicial en términos de efectivo.
Plantel de cocina	Personal fijo de cocina, ayudantes, cocineros y jefe de cocina.	Disminución en costos de capacitación, selección y reclutamiento. El personal ya posee el "mind-set" de la Posata.
Staff administrativo	Personas del staff administrativo, como cajeros, administración, compras, etc.	Disminución en costos de capacitación, selección y reclutamiento. El personal ya posee el "mind-set" de la Posata.
Recetas	El restaurante cuenta con las fichas técnicas de más de 100 recetas de diferentes tipos de platos. Estas fichas incluyen todos los detalles como insumos, cantidades, rendimientos y particularidades de cada plato.	Esta base de información es clave para determinar el costo de cada plato de manera muy precisa. No será necesario desarrollar un recetario con fichas técnicas, sino adaptarlo y ampliarlo.
Sistema administrativo y contable	Los sistemas de administración, contabilidad, facturación, stocks, etc.	No será necesario comprar ni implantar ningún sistema nuevo. Se deberán realizar las adaptaciones necesarias.
Manuales de Gestión	La Posata cuenta con un amplio desarrollo y documentación de procedimientos, procesos y manual de funciones. Esta base es clave en el modelo de gestión.	Si bien será necesario desarrollar los procedimientos relacionados específicamente con los procesos incorporados, la base de procedimientos es la misma en toda la cadena de gestión.
Salón Comercial	El salón comercial del restaurante cuenta con infraestructura para recibir hasta 75 personas. Además cuenta con mostradores, frigos y barras.	El salón del restaurante se puede convertir en un "pick-up point", se encuentra localizado en uno de los mejores barrios de la ciudad. Además en el mismo se podrán vender los platos regenerados como en un restaurante convencional, hacer promociones, o eventos de activación.
Cartera de clientes	La Posata cuenta con una red de clientes de aproximadamente 30000 personas en su base de datos, que fue colectando durante los años. Además cuenta con cuentas en diferentes redes sociales con otros 20000 followers.	Visto y considerando que La Posata desarrolla su propuesta de valor hacia un target específico que son familias con hijos pequeños, esta base de datos de clientes es sumamente valiosa por el match que hace con las premisas estratégicas del negocio de ultracongelados.

6. Evaluación Económica

- El horizonte proyectado en función a los objetivos propuestos es 4 años.
- El tipo de cambio utilizado es de PYG 6.700 por U\$S
- El Impuesto a la renta en el Paraguay es 10%
- Financiamiento externo: se consideran productos financieros disponibles al momento de elaboración de este trabajo, ofrecidos por bancos de plaza locales.
- Depreciaciones de acorde al cuadro de tabla de depreciaciones local.

6.1. Plan de inversiones

Considerando la estrategia de reaprovechamiento de la infraestructura del restaurante, la principal inversión esta dada por las maquinarias y equipos necesarios para el proceso de enfriamiento criogénico. Además se calcula un capital de trabajo para el giro de 3 meses del negocio, incluyendo las amortizaciones. En cuanto a la relación de financiamiento se determina que la relacion entre recursos propios y externos es de 23% y 77% respectivamente.

Tabla 14 - Detalle de inversiones.

Detalle de la Inversion	Financiacion		Total Gs
	Propia	Externa	
Activos Fijos	17.313	37.069	54.382
Inmuebles	-	-	-
Refacciones	-	2.239	2.239
Maquinarias	7.463	34.830	42.293
Instalaciones	2.239	-	2.239
Muebles	3.731	-	3.731
Equipos Informáticos	1.194	-	1.194
Rodados	746	-	746
Herramientas y electrodomésticos	1.194	-	1.194
Otros	746	-	746
Inversiones Pre-operativas	4.478	13.433	17.910
Elaboracion del Proyecto	-	1.493	1.493
Constitucion legal	1.493	-	1.493
Gastos de formalización	746	-	746
Licencia y permisos	-	3.731	3.731
Registro de marca	-	746	746
Investigación de mercado	1.493	-	1.493
Capacitación del personal	746	-	746
Campaña de lanzamiento	-	7.463	7.463
Capital de trabajo	-	22.730	22.730
Inventario	-	11.535	11.535
Fondo de maniobra	-	11.195	11.195
Inversión total	21.791	73.231	95.022

Se considera que el inventario es el valor de producción de 2 meses, y en cuanto a los fondos de maniobras corresponden a 2 meses de costos fijos para asegurar la continuidad del negocio.

6.2. Costos de producción y ventas

Para el cálculo de costos y gastos relacionados con la producción se realizan estimaciones en base a las conversiones a “unidades productivas” para cada línea de producto. Estas unidades productivas son equivalentes a porciones individuales de 500 gramos incluyendo el plato principal y la guarnición. Las UP consideran costos directos y materias primas, insumos y mermas para cada plato principal y para cada guarnición.

	Tradicional			Linea Fit			Linea Gourmet			Linea Blanca		
	Plato principal (Gr)	Costo por Kg (U\$S)	Costo UP	Plato principal (Gr)	Costo por Kg (U\$S)	Costo UP	Plato principal (Gr)	Costo por Kg (U\$S)	Costo UP	Plato principal (Gr)	Costo por Kg	Costo UP
Materia Prima	0,15	2,7	0,4	0,13	2,8	0,4	0,15	3,1	0,5	0,15	2,8	0,4
Insumos e ingredientes	0,15	1,5	0,2	0,13	1,6	0,2	0,15	1,6	0,2	0,15	1,6	0,2
Pérdida de volumen	17%		-	17%		-	17%		-	17%		-
Totales UP	0,25		0,63	0,22		0,57	0,25		0,71	0,25		0,66
	Guarnición (Gr)	Costo por Kg (U\$S)	Costo UP	Guarnición (Gr)	Costo por Kg (U\$S)	Costo UP	Guarnición (Gr)	Costo por Kg (U\$S)	Costo UP	Guarnición (Gr)	Costo por Kg	Costo UP
Materia Prima	0,15	0,4	0,1	0,13	0,45	0,06	0,15	0,5	0,1	0,15	0,5	0,1
Insumos e ingredientes	0,15	0,4	0,1	0,13	0,45	0,06	0,15	0,5	0,1	0,15	0,5	0,1
Pérdida de volumen	17%		-	17%		-	17%		-	17%		-
Totales UP	0,25		0,13	0,22		0,12	0,25		0,15	0,25		0,14
Total por porción para una persona	0,50		0,76	0,43		0,69	0,50		0,86	0,50		0,80

Tabla 15 - Cálculo de costos productivos

Costos directos de producción	Linea Individual		Linea Familiar		Linea Fit		Linea Gourmet		Linea Blanca	
	Plato Principal	Guarnición	Plato Principal	Guarnición	Plato Principal	Guarnición	Plato Principal	Guarnición	Plato Principal	Guarnición
Materia Prima	0,40	0,07	1,61	0,27	0,37	0,06	0,47	0,07	0,42	0,07
Ingredientes e insumos	0,22	0,13	0,90	0,52	0,20	0,15	0,25	0,07	0,24	0,07
Embalajes y etiquetas	0,12	0,12	0,15	0,15	0,12	0,12	0,12	0,12	0,10	0,10
MOD por unidad productiva	0,36	0,36	1,46	1,46	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36
Costo directo total UP	1,11	0,68	4,11	2,39	1,05	0,69	1,20	0,63	1,12	0,61
Costos de venta										
Logística y distribución	0,10		0,10		0,10		0,10		0,11	
Marketing	0,25		0,25		0,25		0,25		0,25	
Costo de venta total	0,35	0,00	0,35	0,00	0,35	0,00	0,35	0,00	0,36	0,00
Total Costos Variables por UP	1,46	0,68	4,46	2,39	1,40	0,69	1,55	0,63	1,48	0,61
Costos Fijos										
Tasa de Reparto = CF / Total unidades producidas * 150% PP o 50% G										
Costo Fijo Unitario	1,34	0,45	5,38	1,79	1,34	0,45	1,34	0,45	1,34	0,45
Costo Total por UP	2,80	1,13	2,46	1,05	2,75	1,14	2,89	1,08	2,83	1,05
Costo total por Unidad de Venta	3,93		3,51		3,89		3,97		3,88	

Consideraciones para los cálculos:

- De acorde al análisis de capacidades de los recursos productivos, será posible producir 6.500 unidades de productos por mes al 100% de capacidad instalada.
- Cada unidad de producto esta compuesto por un plato o componente principal (vacuna, pollo, cerdo, pescado, etc.) y una guarnición, acompañamiento o componente secundario (arroz, papas, zapallos, etc.).
- El precio promedio de los componentes principales es de aproximadamente 2,7 U\$S por kg. Cada unidad productiva utiliza en promedio 150 gr de este componente.
- El precio promedio de los componentes secundarios es de 0,40 U\$S por kg. Cada unidad productiva utiliza 150 gr de este componente.
- El precio promedio de los insumos e ingredientes es de 0,4 U\$S por kg tanto para la preparación de componentes principales y los secundarios.
- Para los productos de la línea fit se establece un gramaje moderadamente menor, así como el costo de sus componentes que en promedio son levemente menores que para las demás líneas.

- Se estima que durante el proceso de producción, los alimentos pierden aproximadamente 17% del volumen.
- Se estima que los costos de embalajes y etiquetas cuestan 0,12 U\$\$ por unidad individual tanto para el plato principal como para las guarniciones. Y 0,15 U\$\$ por unidad para la línea familiar, pero se debe considerar que cada unidad familiar cuenta con porciones para 4 personas. Si bien, a los efectos de cálculos y proyecciones de ventas se toman porciones individuales, este componente particular del costo es un diferencial al momento de calcular los mismos para la línea familiar.
- En cuanto a la mano de obra directa, se estima una tasa de reparto del costo total / unidades producidas. Como resultante se determina un valor de 0,73 U\$\$ por unidad productiva (principal + secundario)
- De la misma manera se adicional los costos fijos, determinando una tasa de reparto del total de CF divididos por el total de productos terminados. El valor resultante es de 1,79 U\$\$ por unidad.
- Se estiman los costos de ventas como la logística y distribución y marketing de acorde a las consideraciones observadas en capítulos anteriores. Cabe destacar que el servicio de delivery no esta incluido en el precio de venta final al cliente a través del canal directo. Si se descuenta del margen a través de los canales indirectos y Horeca.

6.3. Gastos administrativos, amortizaciones e intereses.

Tabla 16 - Gastos administrativos

Gastos Administrativos	Anual USD
Salarios y Cargas Sociales - Gerencia	17.887
Salarios y cargas sociales - MOI	25.041
Asesoría Gastronómica	896
Servicios de Contabilidad	627
Servicio Regente Técnico	1.791
Servicios de fumigación	430
Internet	269
Software de facturación	1.576
Telefonía	824
Electricidad	1.791
Agua	358
Vigilancia y seguridad	412
Alquiler del predio	6.269
Interés prestamo Capital Operativo	1.427
Interés de préstamo para Inversión inicial	2.264
Amortización de deuda LP	3.411
Servicios e Insumos limpieza	1.075
Reparaciones y mantenimiento	358
Movilidad y traslado del personal	537
Mermas y desperdicios	358
Servicios de red Bancard	896
Depreciaciones	4.961
Contingencias y gastos extras	448
SUBTOTAL	73.904

6.4. Depreciaciones

<i>Tabla 17 - Depreciaciones</i>			
Activos Fijos	Valor	Vida útil (años)	Depreciación anual
Maquinarias y equipos	USD 42.293	10	USD 4.229
Muebles	USD 3.731	10	USD 373
Equipos informáticos	USD 1.194	5	USD 239
Herramientas	USD 1.194	10	USD 119
Total depreciacion anual			USD 4.961
Total depreciacion mensual (TDA/12)			USD 413

6.5. Financiamiento e intereses

De la inversión total necesaria para el negocio, se establece una relación en el orden del 23% correspondiente a financiamiento interno, y 77% a través de préstamos bancarios.

Cálculo del préstamo para Inversión en Activos Fijos

Monto del Préstamo	\$ 50.000,00
Tasa de interés anual	7,95%
Período del préstamo en años	10
Inicio del préstamo	2021-05-31
Pago mensual	\$ 605,32
Cantidad de cuotas	120
Interés Total	\$ 22.638,13
Interés Anual	\$ 2.263,81
Costo total del préstamo	\$ 72.638,13

Cálculo del préstamo para Capital de Trabajo

Monto del Préstamo	\$ 22.000,00
Tasa de interés anual	12,00%
Período del préstamo en años	2
Inicio del préstamo	2021-05-31
Pago mensual	\$ 1.035,62
Cantidad de cuotas	24

Interés Anual	\$ 1.427,40
Interés Total	\$ 2.854,79
Costo total del préstamo	\$ 24.854,79

Todos los préstamos son calculados en moneda local, con tasas vigentes en plaza para préstamos para inversión y capital de trabajo respectivamente.

6.6. Proyección de ventas.

Consideraciones para la proyección de ventas y margen bruto:

- En función a las capacidades y recursos productivos analizados, se establece un factor de temporalidad en la proyección de producción y ventas de la empresa, comenzando con el 60% de capacidad en el año inicial, subiendo a 90% en el segundo año y llegando al 100% a partir del tercer año.
- En cuanto a la distribución de las ventas por cada línea de producto, de acorde a la etapa de análisis se centrarán los esfuerzos en el segmento familiar. Las demás líneas como la individual, la línea fit, la línea gourmet y la línea de marca blanca son líneas complementarias que logran sinergias con la línea principal, entendiendo que en cada familia pueden existir gustos, necesidades y estilos de alimentación diferentes.

Detalles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Producción en unidades	71.500	78.000	78.000	78.000
Total de ventas (% / producción)	60%	90%	100%	100%
Línea Familiar	40%	50%	60%	60%
Línea Individual	10%	20%	10%	10%
Línea Fit	10%	10%	10%	10%
Línea Gourmet		10%	10%	10%
Línea Blanca			10%	10%
Total de ventas (unidades)	42.900	70.200	78.000	78.000
Línea Familiar	28.600	39.000	46.800	46.800
Línea Individual	7.150	15.600	7.800	7.800
Línea Fit	7.150	7.800	7.800	7.800
Línea Gourmet	-	7.800	7.800	7.800
Línea Blanca	-	-	7.800	7.800
Precio de venta (U\$S por unidad)				
Línea Familiar	4,31	4,31	4,31	4,31
Línea Individual	4,53	4,53	4,53	4,53
Línea Fit	4,89	4,89	4,89	4,89
Línea Gourmet	5,97	5,97	5,97	5,97
Línea Blanca	4,18	4,18	4,18	4,18
Total de ventas en U\$S	190.519	323.341	354.190	354.190
Línea Familiar	123.165	167.952	201.542	201.542
Línea Individual	32.409	70.711	35.356	35.356
Línea Fit	34.945	38.122	38.122	38.122
Línea Gourmet	-	46.556	46.556	46.556
Línea Blanca	-	-	32.615	32.615

- De acorde a las definiciones estipuladas en los tópicos de Precios y Cuota de Mercado, se establece el precio final de cada unidad de producto para cada línea, atendiendo principalmente a la sensibilidad del cliente hacia los precios en cada segmento o para cada línea de producto.

6.7. Evaluaciones económicas del proyecto

6.7.1. Tasa de descuento

Para calcular la tasa de descuento, se procede a utilizar el modelo de valoración del Precio de los Activos Financieros o Capital Asset Pricing Model, o CAPM por sus siglas en inglés.

$$Ke = Rf + (E(Rm) - Rf) \cdot \beta$$

En donde:

Ke : Costo de capital de inversionistas (recursos propios)

Rf : Tasa libre de riesgo

$E(Rm) - Rf$: Prima de riesgo del mercado

β : Beta, como medida del riesgo sistemático de la empresa.

Rf	4,45%	Tasa de interes del Bono soberano del Banco Central del Paraguay, a 30 años (2020) ²⁴
$E(Rm)-Rf$	7,14%	Country Default Spreads and Risk Premiums (Damodaran) ²⁵
β	1,34	Beta Industria Restaurant / Dinning (Damodaran) ²⁶
Ke	14,02%	

Para obtener la tasa de descuento relevante para valorar la empresa, se utiliza el costo promedio ponderado del capital $WACC$, que se utilizará para descontar los flujos de caja futuros del proyecto:

Ke	14,02%
Kd (costo de la deuda)	8,9%
Te (proporción de aporte inversionistas)	23%
Td = (proporción de deuda)	77%
Tc = (ajuste por impuestos)	10%
WACC	9,35%

Como resultado, la tasa de descuento a utilizar en la evaluación del proyecto es de 9,35%

²⁴ Ministerio de Hacienda – República del Paraguay

²⁵ http://pages.stern.nyu.edu/%7Eadamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

²⁶ http://pages.stern.nyu.edu/%7Eadamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

6.7.2. Flujo de caja

A continuación se presenta el flujo de caja proyectado a 4 años de acorde al horizonte de evaluación propuesto.

Tabla 18 - Flujo de Caja proyectado

Año	0	1	2	3	4
Ingresos totales		190.519	323.341	354.190	354.190
Costos Operacionales		-79.328	-133.593	-146.566	-146.566
Margen Bruto		111.190	189.748	207.624	207.624
Gastos de Administracion		-61.841	-61.841	-61.841	-61.841
Depreciaciones		-4.961	-4.961	-4.961	-4.961
Intereses crédito LP		-3.852	-3.571	-3.267	-2.937
Intereses crédito CP		-1.427	-771	-1.427	-771
Utilidad antes de impuestos		39.109	118.603	136.128	137.114
Impuesto a la renta 10%		-3.911	-11.860	-13.613	-13.711
Utilidad después de impuestos		35.198	106.743	122.515	123.402
(+) Depreciaciones		4.961	4.961	4.961	4.961
(-) Amortización de créditos		-12.135	-15.349	-15.028	-15.983
(-) Inversion inicial	-95.022	0	0	0	0
FCFA	-95.022	28.023	96.355	112.448	112.380
FCFA Actualizado	-95.022	25.625	80.571	85.983	78.578
Acumulado Act.	-95.022	-69.397	11.174	97.157	175.736
Periodos para Recuperar	1,00	1,00	0,86	-	-

Para el cálculo del margen neto se procede a dividir la utilidad neta (después de impuestos) sobre las ventas totales del periodo:

Tabla 19 - Márgenes netos

Año	1	2	3	4
Margen neto anual sobre ventas	18,5%	33,0%	34,6%	34,8%

6.7.3. Cálculo de indicadores

A partir de las proyecciones del flujo de caja se procede a realizar el cálculo de los indicadores VAN, TIR, ROI anualizado y Tasa de Recupero de la inversión. La tasa de descuento utilizada es 9,35%, de acorde al resultado del cálculo correspondiente. El horizonte analizado es de 4 años.

Tabla 20 - Indicadores

Tasa	9,35%
TIR	63,2%
VAN	USD 175.736
ROI anualizado	33%
Tasa de Recupero (en años)	2,86

El proyecto resulta en un VAN de U\$S 175.736 y una TIR de 63,2%, determinando la factibilidad del proyecto desde el punto de vista económico. La recuperación total de la inversión se daría al 3er año desde el inicio del proyecto. El ROI anualizado indica una tasa del 33%.

Respecto al crecimiento de las ventas determinado como uno de los objetivos del proyecto se observa lo siguiente:

Tabla 21 - Cálculo de incremento de ventas

Facturación "La Posata" 2019	148.488
Ventas proyectadas al año 3	354.190
Incremento sobre la base 2019	139%

6.7.4. Análisis de sensibilidad.

Desde el escenario base planteado en la evaluación económica se consideran dos variables de sensibilización del proyecto:

- Inversión total
- Ventas en el año 1

Se consideran estas variables debido al impacto y el grado de probabilidad de ocurrencia. Para el primer caso, la inversión total podría ser afectada sensiblemente por diferentes aspectos, como el tipo de cambio al momento de la ejecución, o a algunos cambios en las configuraciones iniciales de los equipos y maquinarias que se han considerado en el mismo.

Tabla 22 - Análisis de sensibilidad: Inversión

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: Inversión				
	TIR	VAN	ROI	T R
-USD 75.000	80,3%	\$ 195.758	41,6%	2,61
-USD 85.000	71,0%	\$ 185.758	37,2%	2,74
-USD 95.022	63,2%	\$ 175.736	33,4%	2,86
-USD 105.000	56,7%	\$ 165.758	30,1%	2,99
-USD 115.000	51,0%	\$ 155.758	27,2%	3,00
-USD 150.000	36,1%	\$ 120.758	19,0%	3,80

Para el caso del análisis de la variable de inversiones, se observa que en diferentes escenarios por encima y por debajo de la base de la inversión inicial base de U\$S 95.022 se obtienen escenarios que pueden variar significativamente en todos los indicadores. Sin embargo, en el rango de inversiones planteadas no se observa aun un VAN negativo

o algún otro indicador que llegue a inviabilizar el proyecto. Se recomienda de igual manera ir por el rango de inversión inicial planteado en el proyecto, porque alguna reducción de las capacidades o calidad de los equipos podría impactar significativamente el rendimiento operacional y las capacidades de producción.

Tabla 23 - Análisis de sensibilidad: Ventas año 1

ANALISIS DE SENSIBILIDAD: Ventas año 1				
	TIR	VAN	ROI	T R
USD 152.414	49,5%	\$ 144.376	29,8%	3,00
USD 171.466	56,1%	\$ 160.056	31,7%	3,00
USD 190.518	63,2%	\$ 175.735	33,4%	2,86
USD 209.570	71,0%	\$ 191.415	35,1%	2,67
USD 228.622	79,4%	\$ 207.094	36,8%	2,47

En el caso de las ventas del año 1, sobre el escenario base se proyectan aumentos y disminuciones constantes en el volumen de facturación. Por otra parte, para el escenario de ventas en el año 1 se considera tan sólo el 55% de la capacidad productiva. Como se explica en capítulos anteriores, este escenario fue definido en función a la temporalidad, los recursos de la empresa y de los resultados esperados. Se considera que este escenario es probable, sin embargo es razonable considerar la sensibilidad de dicha variable para escenarios mas conservadores y así mismo para escenarios mas agresivos. Al igual que en el caso de las Inversiones, no se observa que ante las variaciones propuestas el resultado del ejercicio arroje indicadores que invibilicen el proyecto.

7. Conclusiones

Recordemos que el objetivo general de esta tesis es el desarrollo de un Plan de Negocios para la creación de líneas de alimentos preparados ultracongelados y envasados al vacío para la venta en el área metropolitana de Asunción - Paraguay, que permita alcanzar un crecimiento en ventas de al menos de 40% sobre el resultado del ejercicio fiscal 2019, con una utilidad neta del 30% y una rentabilidad neta anualizada de 25% al final del plazo de 3 años a partir del lanzamiento de los productos.

De acorde a la evaluación técnica y económica resultantes de este trabajo, se puede concluir que los indicadores proyectados satisfacen suficientemente a los objetivos propuestos. El incremento de ventas se proyecta en el orden del 139% sobre el resultado del ejercicio 2019, las utilidades netas alcanzarían el 35% y el ROI anualizada al cabo del tercer año desde el lanzamiento de los productos alcanzaría el 33%. Adicionalmente se observa un VAN de U\$S 175.735 con una TIR de 63% en un horizonte de 4 años. La tasa de recupero de la inversión es de 2,86 años.

En cuanto a los objetivos específicos que fueron planteados, se destaca que a través del diagnóstico se observaron oportunidades muy concretas. Como aspecto mas relevante se detectó que si bien la competencia se encuentra ofreciendo soluciones alimenticias vendiendo alimentos congelados “ready-to-eat”, estos productos apuntan a un público

individual, a adultos que busquen ordenar sus comidas, que necesiten practicidad, o que tengan objetivos alimentarios específicos. Pero no existe una propuesta de valor definida específicamente para los grupos familiares. Las evidencias encontradas indican las problemáticas que tienen los padres de familia en organizar sus comidas, la preocupación que existe en cuanto a la calidad de alimentación de sus hijos y en que estarán dispuestos a pagar un precio adicional por una solución práctica y saludable.

Adicionalmente se puede observar a través del análisis lateral de la demanda, que se puede llegar a una mayor amplitud de clientes a través del canal Horeca. A través de este canal es posible desarrollar soluciones para los establecimientos medianos y pequeños, ofreciendo reducir o eliminar la complejidad de la cocina de un restaurante gracias a la utilización de productos ultracongelados.

Un aspecto muy relevante en la estrategia es la falta de conocimiento, desinformación, confusión o prejuicios de los consumidores potenciales hacia los alimentos ultracongelados. Se detectó que en general las personas desconocen los detalles de la técnica de enfriamiento criogénico y los beneficios en la conservación de las propiedades organolépticas y nutricionales. Los consumidores tienden a generalizar los alimentos “congelados” y los relacionan con el “sabor a freezer”, o la falta de frescura. Esta desinformación, en gran medida es porque los competidores que utilizan esta técnica no enfatizan los beneficios y características de esta, según los resultados obtenidos en el análisis de la competencia.

El resultado del Benchmarking internacional otorga información clave respecto a las tendencias globales y el marcado crecimiento esperado en la industria de alimentos congelados, específicamente el de los productos “ready-to-eat”. En el estudio específico de la oferta de alimentos preparados ultracongelados en Chile, Brasil y Argentina se observa que la propuesta de valor se basa en la practicidad de los alimentos como pilar central. La diversidad y variedad de opciones es fundamental. Adicionalmente un aspecto importante que se observa es que cada vez mas, el modelo de “pick-up-points” esta siendo implementado ya que tiene relación directa con la oferta de valor que es justamente la practicidad a bajo costo.

Para la segmentación primero se procedió a agrupar a los potenciales consumidores de acorde a las variables geográficas y demográficas. De acorde al alcance del trabajo, el área geográfica abarca la ciudad de Asunción y área metropolitana, totalizando aproximadamente 2.000.000 de personas que viven en este territorio. En cuanto a la demografía, se selecciona el rango de edad comprendido entre 25-45 años, considerando la alta concentración representativa de casi el 50% de la población dentro del rango de edad. Luego se descarta el nivel socioeconómico bajo considerando las características relacionadas con el poder adquisitivo, estilo de vida y dispersión geográfica de este estrato.

El segmento objetivo esta conformado por personas que viven en Asunción y Gran Asunción, tienen entre 25 y 45 años. Son del nivel socioeconómico medio, medio-alto. Viven solteros, o en familias de hasta 5 personas aproximadamente. De acorde a las informaciones mas relevantes obtenidas durante la etapa del diagnóstico, se determinó

que dentro de este segmento existen variables muy relevantes para sub-segmentar de acorde a necesidades y comportamientos específicos. La variable mas relevante esta relacionada con la composición demográfica del segmento. El 72% de las personas del rango comprendido entre 25-45 años están casados o viven en pareja. En el mismo rango, 85% de las parejas tienen entre 1 a 5 hijos que viven en la casa.

Se determina que el tamaño total del mercado potencial asciende a U\$S 707 MM. De este total, se pretende alcanzar una cuota de mercado del 0,3% en virtud de las capacidades operacionales y recursos financieros de la empresa.

La propuesta de valor central del producto debe basarse en la practicidad y calidad de los alimentos, y específicamente apuntando al segmento familiar, ofreciendo soluciones adaptadas para los grupos familiares, pensando en los chicos, y en la problemática familiar al momento de planificar y cocinar las comidas. Adicionalmente se agregan líneas de productos complementarias que atenderán necesidades específicas de un público que podría o no ser parte del segmento familiar, pero requieren soluciones a medida, como dietas específicas a través de la línea fit, o simplemente gustan de disfrutar de comidas gourmet.

Los esfuerzos de marketing deben concentrarse en el posicionamiento del producto, la gestión de la marca, la estrategia “go-to-market”, y la comunicación. Se destacan los aspectos comunicacionales relacionados a los beneficios que otorgan los productos ultracongelados, los atributos del uso de la técnica de enfriamiento criogénico. El mensaje debe relacionar esos atributos con la practicidad, los aspectos nutricionales y la economía familiar. Un punto clave en los esfuerzos de marketing se basan en las actividades de activación de la marca y en los canales directos a través de “pick-up-points” o e-commerce directo.

Se descartan la idea de ir al mercado por canales indirectos a través de tiendas de conveniencias o supermercados, ya que por estos medios los márgenes son muy estrechos, mas aún considerando que uno de los atractivos principales para los clientes debe ser la capacidad de ahorro que puede generar el consumo de estos productos. En su defecto se determina que la mejor estrategia es vender los productos directamente a los clientes a través de las plataformas de e-commerce, ofreciendo “suscripciones” semanales muy flexibles y adaptables al estilo de vida de cada cliente.

Se determinó que ante las condiciones actuales de pandemia, y ante la incertidumbre del escenario sanitario en el país, el negocio del restaurante dejará de operar como tal. Con relación a las implicancias internas de cara a los objetivos propuestos, se determinó que tanto la estructura administrativa, como la estructura operacional podrá ser aprovechada sacando ventaja de los clientes existentes. En cuanto a la estructura organizacional se detectó que no existe un departamento comercial y de marketing, lo cual será clave para concretar los objetivos. En términos de infraestructura operacional, será necesario realizar aquellas inversiones relacionadas a las capacidades de producción, en equipos específicos para aplicar la técnica del enfriamiento criogénico y envasado al vacío. Otro aspecto relevante es la utilización del salón del restaurante como un “pick-up-point” y

punto de activación, en donde se pueden degustar los productos, hacer demostraciones, y ofrecer comidas manteniendo sus atributos de restaurante convencional.

8. Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en este trabajo, se sugiere avanzar con el proyecto teniendo en cuenta que las oportunidades y fortalezas podrán constituir en cimientos sólidos para lograr los resultados propuestos. Sin embargo, no sin antes considerar las siguientes recomendaciones.

Desde el punto de vista de metodológico, se recomienda desarrollar un “Plan de Operaciones”, que abarque el estudio detallado de la infraestructura operacional, los modelos aplicados a la producción, la logística y distribución de productos. Si bien el Plan de Operaciones no ha formado parte del alcance de este trabajo, se han desarrollado escenarios productivos considerando el factor de experiencia adquirido en el negocio gastronómico por parte de los propietarios, se han considerado las especificaciones técnicas y capacidades por diseño de los equipos para finalmente llegar a una proyección de capacidades de producción, almacenamiento y distribución de productos ultracongelados. Sin embargo, un estudio profundo y detallado de las operaciones permitirá detectar informaciones muy relevantes para la ejecución del plan, que podrían incluir pero no limitarse a capacidades productivas, procesos, eficiencia, modelos de producción, entre otros.

Adicionalmente será de vital importancia el desarrollo de un detallado “Plan de Marketing Digital” abordando las estrategias SEO y SEM, tomando como base las premisas estratégicas definidas en el presente trabajo.

Desde la perspectiva de una posible implementación, será clave respetar la variable de temporalidad, o progresión del lanzamiento de las diferentes líneas de productos. Mismo por las capacidades y recursos de la empresa, así como para la correcta aplicación de los planes de comunicación y activación de la marca.

Con referencia al desarrollo de la línea con marca blanca para el canal Horeca cuyo lanzamiento esta previsto para el mes 18 a partir del arranque, sólo es recomendable proceder si es que para ese entonces la empresa necesita aumentar su volumen de ventas para conseguir una mayor contribución marginal. La estructura de costos planteada no permite obtener un margen atractivo en este segmento, y el precio no puede ser ajustado para arriba ya que los clientes de este canal son muy sensibles a los precios. Para este segmento, la ventaja competitiva en costos es excluyente. En síntesis, es un segmento con potencial pero para competir en el mismo, será necesario poseer una estructura de costos que permita ofrecer un producto sumamente competitivo y que esa combinación de factores resulte en márgenes interesantes para la empresa de acorde a los objetivos planteados.

Como consideración final, se sugiere realizar una ampliación del alcance del benchmarking a nivel internacional, ya que las tendencias en este rubro son muy dinámicas, evolucionan rápidamente y en cada región se podrían observar novedades,

tendencias o productos que se adaptan eficazmente a los consumidores. Además es importante acompañar la evolución de la industria alimenticia, una de las industrias mas innovadoras actualmente.

9. Bibliografía

DGEEC. Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos. Asunción. Atlas Demográfico del Paraguay, 2012. [en línea] <<https://www.dgeec.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/atlas-demografico/Atlas%20Demografico%20del%20Paraguay,%202012.pdf>> [consulta: 08 septiembre 2020] – Ref: 1; 2; 5

FUERST, J. / KIRKEGAARD, E. Admixture in the Americas: Regional and National Differences [en línea]. Mankind Quarterly (2016) 56:3 255-373 <https://www.researchgate.net/publication/298214364_Admixture_in_the_Americas_Regional_and_National_Differences> [fecha de consulta: 15 de septiembre de 2020] – Ref: 3

REDIEX. Paraguay, un país de oportunidades. [en línea] Red de Inversiones y Exportaciones del Paraguay. < <http://www.rediex.gov.py/es/>> [fecha de consulta: 15 de septiembre de 2020] – Ref: 7

Gerencia de Información Técnica y Comercial, Agencia Pro-Córdoba S.E.M. Investigación de Mercado Gourmet en Paraguay, 2016 [en línea] < https://www.procordoba.org/images_db/noticias_archivos/2398-Estudio_Mercado_Pastas_Panificacion_PARAGUAY.pdf> [fecha de consulta: 22 de noviembre de 2020] – Ref: 8; 12

AMERICA RETAIL; Estudio: Perfil de Consumidores Paraguayos. [en línea] <<http://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-el-91-de-consumidores-paraguayos-prefiere-supermercados>> [fecha de consulta: 24 de octubre de 2015) – Ref: 14;

SEI Consulting Group. Estudio: “Paraguay: Impacto Covid-19”. Agosto 2020. – Ref: 10

NAUTA, Next Consultora. Estudio: “Así somos los paraguayos”. Cuarta Edición, año 2018. – Ref: 9;11;

OFICINA COMERCIAL DE CHILE EN PARAGUAY – ProChile. Estudio: Productos Gourmet en Paraguay. Año 2016. [en línea] < https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/07/PMP_Paraguay_Productos_Gourmet_2016.pdf> [fecha de consulta: 28 de octubre de 2020]

MARKET AND MARKETS. Frozen food market. Global forecast to 2025 [en línea]. Agencia Market and Markets < <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/global-frozen-and-convenience-food-market-advanced-technologies-and-global-market-130.html>> [fecha de consulta: 01 de octubre de 2020] Ref; 15

PASQUALI, M. América Latina: índice Big Mac 2021 [en línea] Statista.com < <https://es.statista.com/estadisticas/1073653/indice-big-mac-america-latina/>> [fecha de consulta: 17 de enero de 2021] Ref: 16

VAZQUEZ, P. Crossover. Reinención: la comida congelada apuesta al mundo gourmet [en línea] La Nacion online (Argentina) 29 de febrero de 2020 <<https://www.lanacion.com.ar/economia/reinencion-la-comida-congelada-apuesta-al-mundo-gourmet-nid2337714>> [fecha de consulta: 01 de diciembre de 2020] Ref: 17;18

CALAIS, B. Empresa de congelado saudável vê aumento de demanda e quer reinventar as refeições de quem não gosta de cozinhar [en línea] Revista Forbes (Brasil) <<https://forbes.com.br/principal/2020/04/empresa-de-congelado-saudavel-ve-aumento-de-demanda-e-quer-reinventar-as-refeicoes-de-quem-nao-gosta-de-cozinhar/>> [fecha de consulta: 5 de diciembre de 2020] Ref: 19

BEST, R. Marketing Estratégico. 4ta Edición. Person - Prentice Hall. Ref: 20;21;22;23

SAHLMAN W. "How to Write a Great Business Plan" [en línea]. Harvard Business Review Magazine Issues July–August 1997 < <https://hbr.org/1997/07/how-to-write-a-great-business-plan>>[fecha de consulta: 10 de octubre de 2020]

GHEMAWAT, P. / RIVKIN, J “Strategy and the Business Landscape”. Harvard Business School. Editorial Pearson/Prentice Hall. Segunda Edición, 2006 – Ref: 25

GHEMAWAT, P. / RIVKIN, J. (Diciembre, 1999) [en línea] “La creación de la ventaja competitiva”. Harvard Business School, 702-S03 Rev. 20/12/99 < <https://syscomer.files.wordpress.com/2015/02/canales-lectura-crecion-de-una-ventaja-competitiva.pdf>> [fecha de consulta: 02 de noviembre de 2020]

DAMODARAN, ASWATH (Enero 2021) [en línea] “Country Default Spreads and Risk Premiums”. NYU Stern School of Business. < http://pages.stern.nyu.edu/%7Eadamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html> ^ [fecha de consulta: 25 de marzo de 2021] – Ref: 25

DAMODARAN, ASWATH (Enero 2021) [en línea] “Betas by Sector”. NYU Stern School of Business. < http://pages.stern.nyu.edu/%7Eadamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html > [fecha de consulta: 25 de marzo de 2021] Ref: 26

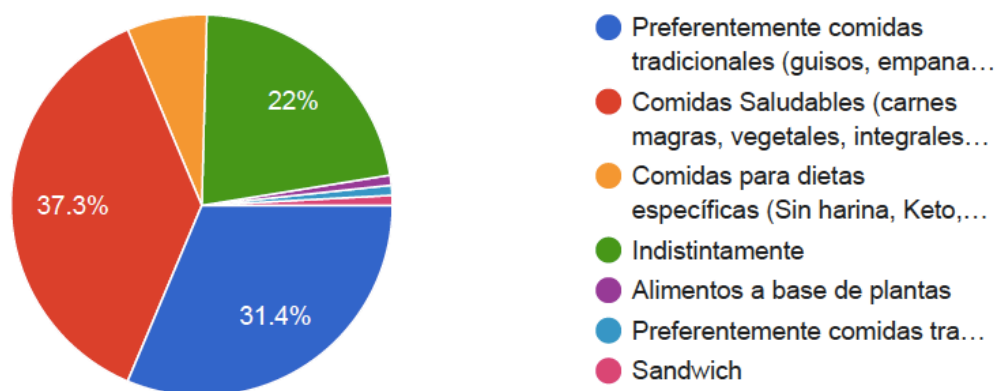
10. Anexos

Anexo: Resultados de la encuesta “Investigación de mercado para alimentos ultracongelados en Asunción y área metropolitana”

Encuesta realizada en “Google Forms” – Publish Analytics entre el 05 y 17 de enero de 2021. Total: 121 personas encuestadas. 18 preguntas. Elaboración propia.

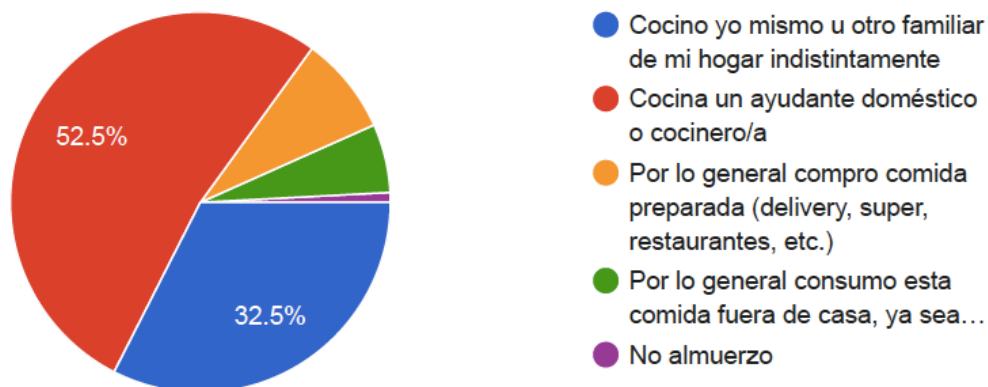
1. ¿Qué tipo de alimentos consume regularmente en sus almuerzos y cenas?

118 respuestas



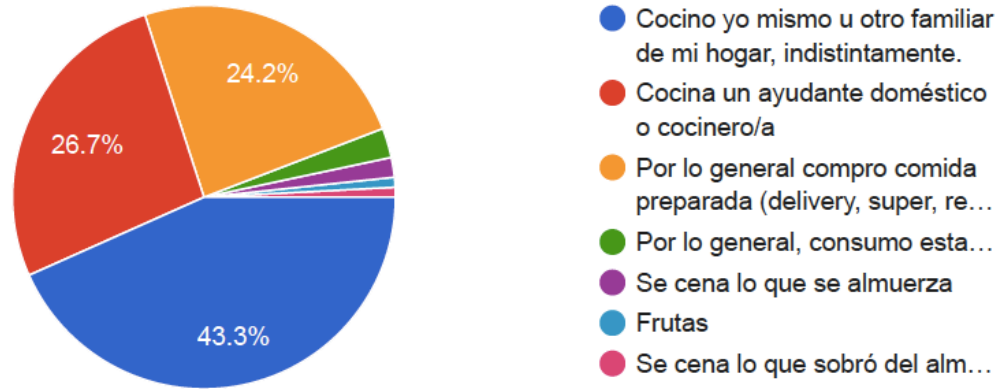
2. En cuanto a sus almuerzos cotidianos: ¿Quién cocina regularmente?

120 respuestas



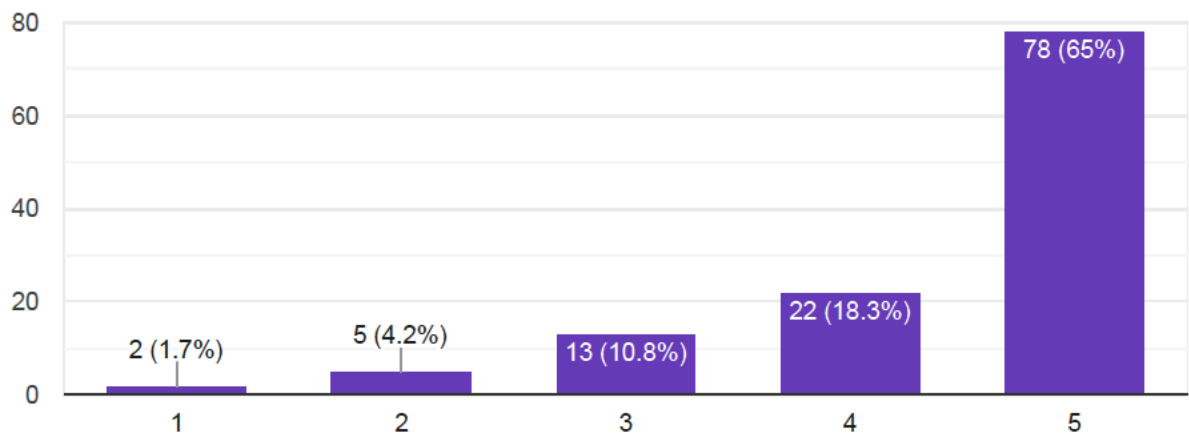
3. En cuanto a las cenas cotidianas: ¿Quién cocina regularmente?

120 respuestas



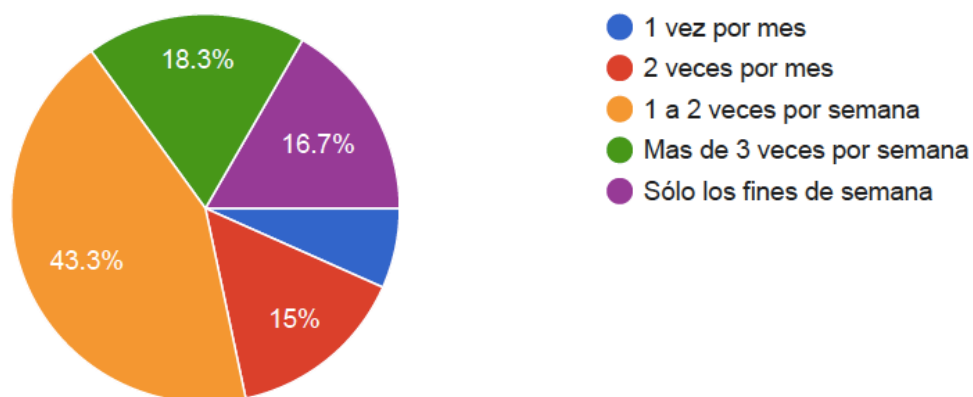
4. ¿Que tan importante es para usted la practicidad al momento de preparar sus comidas?

120 respuestas



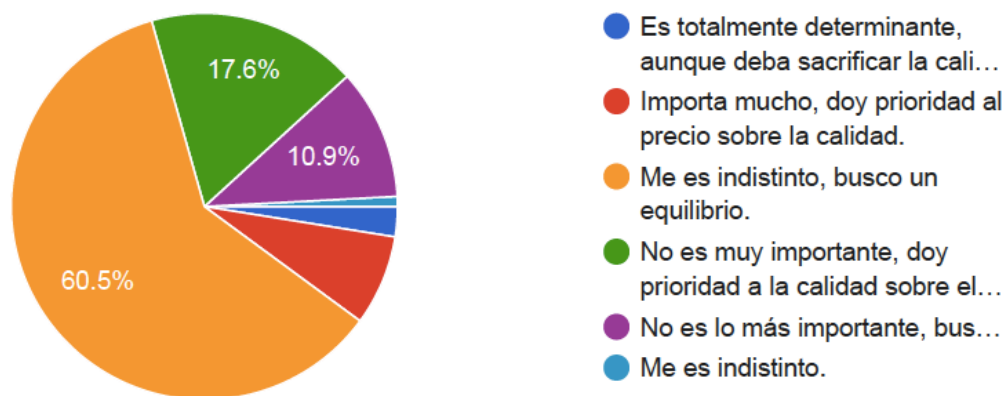
¿Con qué frecuencia come afuera o pide comida por delivery?

120 responses



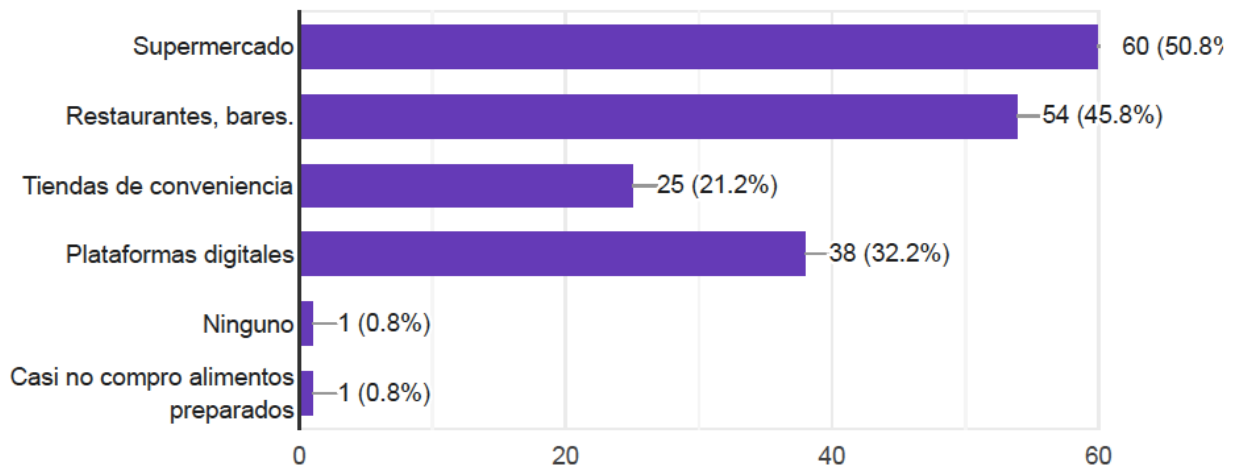
Al momento de comprar alimentos preparados, ¿Qué tan importante es el precio para decidir la compra?

119 responses



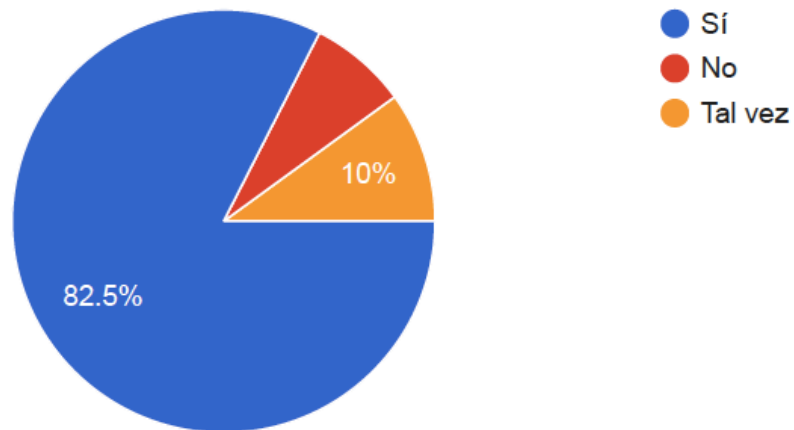
Seleccione los puntos de ventas en los que frecuentemente compra sus alimentos preparados.

118 respuestas



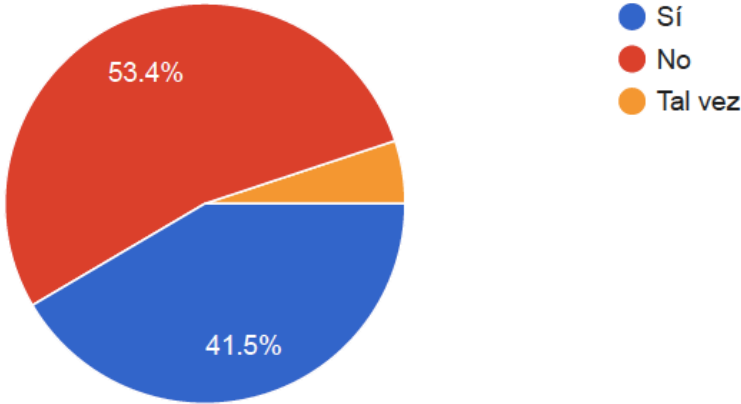
¿Alguna vez ha comprado alimentos congelados o ultracongelados?

120 respuestas



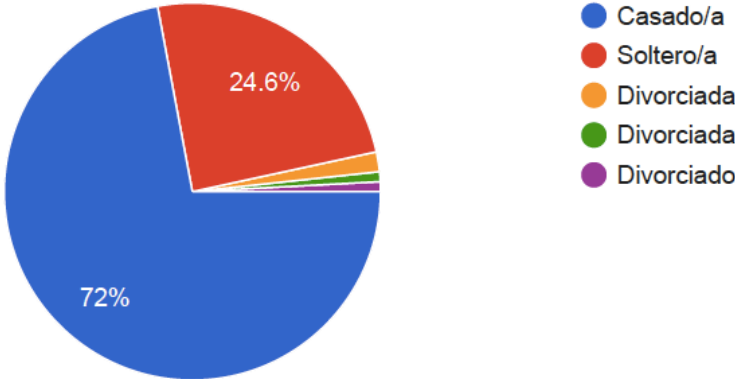
En caso afirmativo, ¿Conoce las diferencias entre los alimentos congelados y los ultracongelados?

118 responses



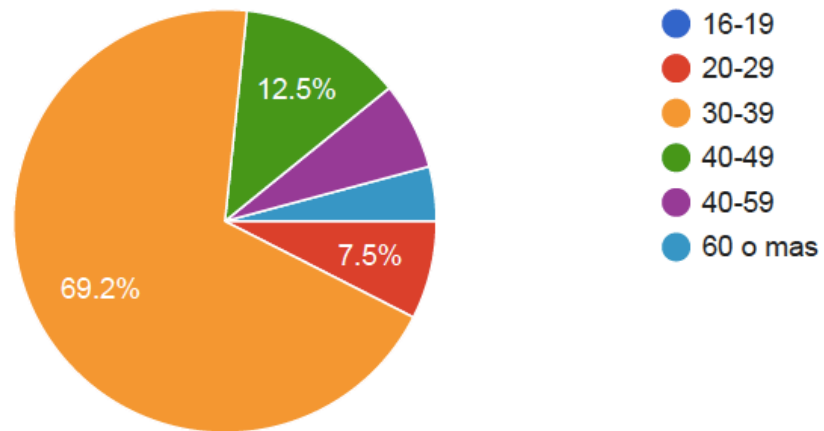
¿Cuál es su estado civil?

118 responses



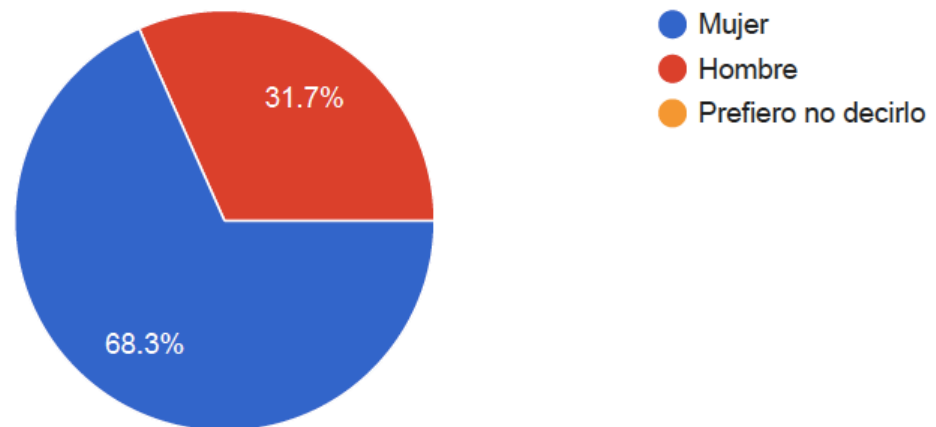
Favor seleccione el grupo de edad al que pertenece:

120 responses



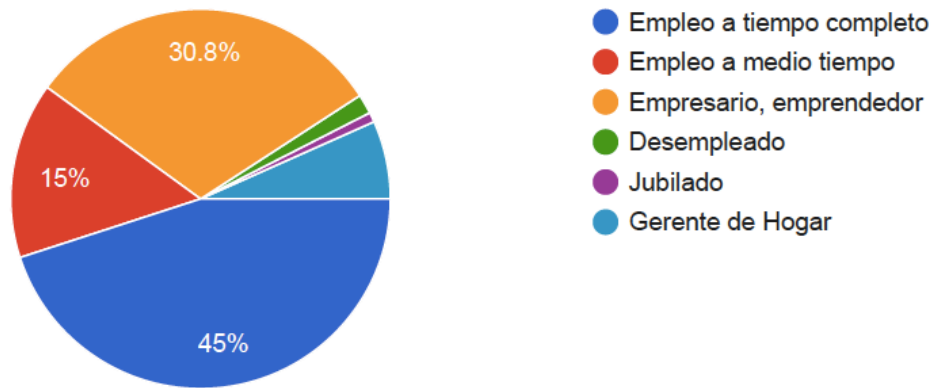
Favor seleccione su sexo:

120 responses



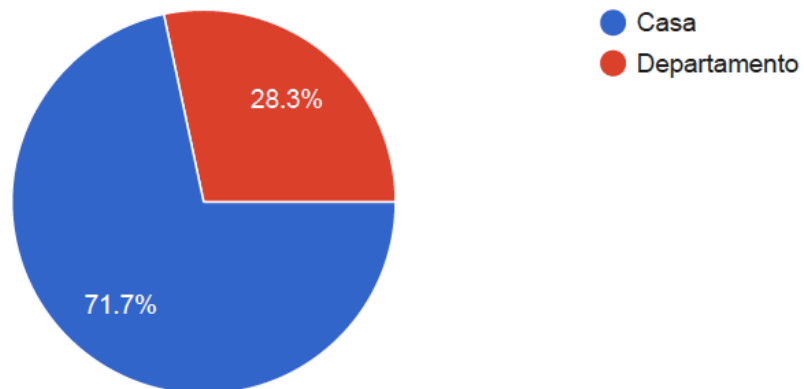
Favor seleccione la opción que mejor describa su situación laboral

120 responses



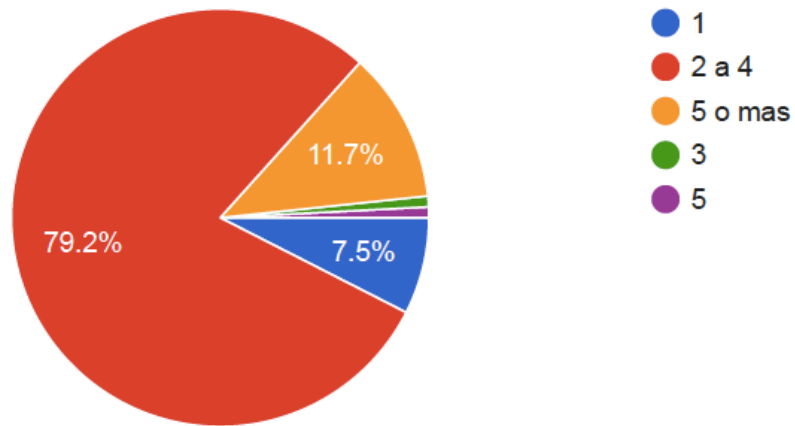
Favor seleccione el tipo de vivienda que habita:

120 responses



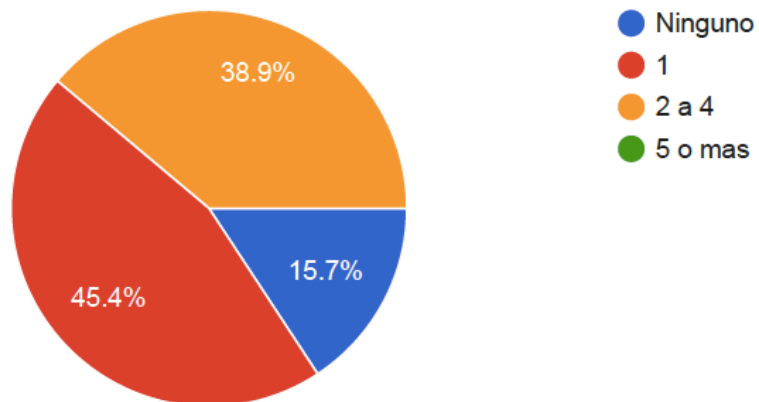
¿Cuántas adultos viven en su hogar?

120 respuestas



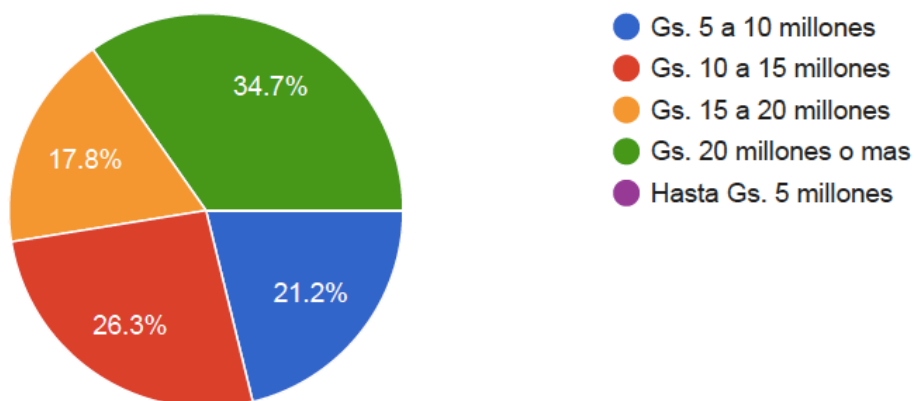
¿Cuántos niños viven en su hogar?

108 respuestas



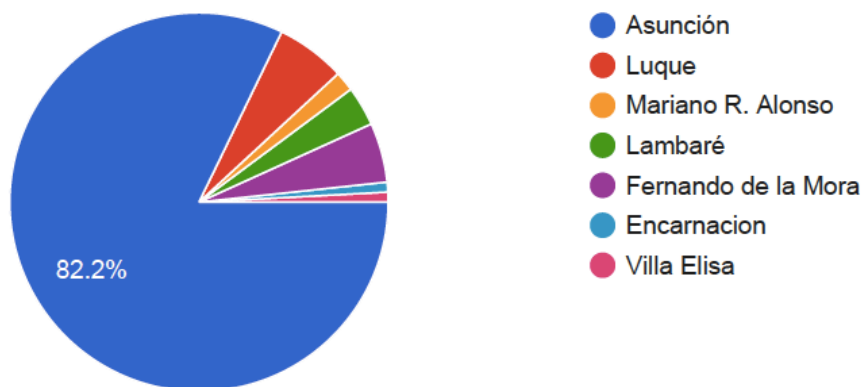
¿Cuál es el rango de sus ingresos familiares por mes?

118 responses



Favor indique la zona en dónde se ubica su hogar:

118 responses



Anexo: Progresión de producción y ventas

Capacidad 100% 6500 UP mes

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
Línea tradicional	3900	4550	5200	5850	6500	5850	5850	5850	5850	5850	5850	5525	5525	5525	5525	5525	5525	3250
Línea Fit						650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650
Línea Gourmet												325	325	325	325	325	325	325
Línea Blanca																		2275
Total de platos	3900	4550	5200	5850	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500
Utilización de capacidad																		
Línea tradicional	60%	70%	80%	90%	100%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	50%
Línea Fit	0%	0%	0%	0%	0%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Línea Gourmet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Línea Blanca	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	35%
Utilización total de capacidad	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

- Se asume que los primeros seis meses se incrementara la capacidad productiva gradualmente considerando que existe un "factor de experiencia" para llegar al 100% de capacidad.
- En cuanto a la producción MTS de la línea tradicional, en los primeros 6 meses se estima una producción de reserva suficiente para cumplir con la demanda de los meses en los que se dedicara mas de la mitad de la capacidad productiva a otras líneas
- MTS debe contar un stock mínimo que cumplir de acorde a la demanda pronosticada.

Anexo – Cálculo de margen bruto por UP

Se asumen los costos variables de producción por UP

Detalles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Producción en UV (*)	71.500	78.000	78.000	78.000
Total de ventas (% / UP)	60%	90%	100%	100%
Línea Familiar	40%	50%	60%	60%
Línea Individual	10%	20%	10%	10%
Línea Fit	10%	10%	10%	10%
Línea Gourmet		10%	10%	10%
Línea Blanca			10%	10%
Total de ventas (en UV)	42.900	70.200	78.000	78.000
Línea Familiar	28.600	39.000	46.800	46.800
Línea Individual	7.150	15.600	7.800	7.800
Línea Fit	7.150	7.800	7.800	7.800
Línea Gourmet	-	7.800	7.800	7.800
Línea Blanca	-	-	7.800	7.800
Precio de venta (en UV)				
Línea Familiar	4,31	4,31	4,31	4,31
Línea Individual	4,53	4,53	4,53	4,53
Línea Fit	4,89	4,89	4,89	4,89
Línea Gourmet	5,97	5,97	5,97	5,97
Línea Blanca	4,18	4,18	4,18	4,18
Total de ventas en U\$S	190.519	323.341	354.190	354.190
Línea Familiar	123.165	167.952	201.542	201.542
Línea Individual	32.409	70.711	35.356	35.356
Línea Fit	34.945	38.122	38.122	38.122
Línea Gourmet	-	46.556	46.556	46.556
Línea Blanca	-	-	32.615	32.615
Costo Variable por UV				
Línea Familiar	1,71	1,71	1,71	1,71
Línea Individual	2,14	2,14	2,14	2,14
Línea Fit	2,10	2,10	2,10	2,10
Línea Gourmet	2,18	2,18	2,18	2,18
Línea Blanca	2,09	2,09	2,09	2,09
Costos Variables totales en U\$S	79.328	133.593	146.566	146.566
Línea Familiar	49.038	66.870	80.244	80.244
Línea Individual	15.308	33.398	16.699	16.699
Línea Fit	14.983	16.345	16.345	16.345
Línea Gourmet	-	16.980	16.980	16.980
Línea Blanca	-	-	16.299	16.299
Margen Bruto por producto				
Línea Familiar	74.127	101.082	121.299	121.299
Línea Individual	17.102	37.313	18.656	18.656
Línea Fit	19.962	21.776	21.776	21.776
Línea Gourmet	-	29.576	29.576	29.576
Línea Blanca	-	-	16.316	16.316
Margen Bruto Unitario				
Línea Familiar	2,6	2,6	2,6	2,6
Línea Individual	2,4	2,4	2,4	2,4
Línea Fit	2,8	2,8	2,8	2,8
Línea Gourmet		3,8	3,8	3,8
Línea Blanca			2,1	2,1

Anexo – Cálculo de préstamos (financiamiento externo)

Cálculo del préstamo para Capital de Trabajo

Monto del Préstamo	\$ 22.000,00
Tasa de interés anual	12,00%
Período del préstamo en años	2
Inicio del préstamo	2021-04-26

Pago mensual	\$ 1.035,62
Cantidad de cuotas	24
Interés Total	\$ 2.854,79
Costo total del préstamo	\$ 24.854,79

Monto del Préstamo	\$ 50.000,00
Tasa de interés anual	7,95%
Período del préstamo en años	10
Inicio del préstamo	2021-04-26

Pago mensual	\$ 605,32
Cantidad de cuotas	120
Interés Total	\$ 22.638,13
Costo total del préstamo	\$ 72.638,13